

→ EDUCACIÓN MÁS OPCIONES PARA  
EJECUTIVA NUEVAS HABILIDADES

— CERRAR — SÚPER EMPRESAS  
LA BRECHA PARA MUJERES 2022

# EXPANSION

## TIERRA DE UNICORNIOS

ENTRE LOS 1,000 MDD Y LA TRANSFORMACIÓN DE AMÉRICA LATINA

ALEXIS PATJANE **99 MINUTOS** / ALLAN APOJ Y DAVID PORITZ **COVALTO** /  
MARLENE GARAYZAR **STORI** / RICARDO MARTÍNEZ **JÚSTO** /  
STEFAN MÖLLER **KLAR**

+ BUK, CREHANA, FRUBANA, KUESKI, LA HAUS, TUL, XEPELIN, YALO

**DOS BOCAS**

LA FRÁGIL PROMESA DEL EMPLEO

— P. 112 —



EXPANSION.MX  
JULIO 2022  
\$68 MN | 1293



## ROMPAMOS EL TECHO DE CRISTAL

LAS ESTRATEGIAS DE LAS COMPAÑÍAS  
QUE INCENTIVAN LA INCLUSIÓN  
Y EL LIDERAZGO DE LAS MUJERES.



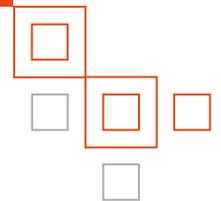
**SÚPER  
EMPRESAS  
PARA MUJERES**

**EXPANSIÓN**

**TOP**  
companies

# FUNO, LA FIBRA MÁS SÓLIDA DE MÉXICO

Nuestro **portafolio** diversificado,  
con más de **600 inmuebles**  
en distintos puntos del país,  
te brinda el **mayor potencial**  
**de plusvalía.**



F UNO<sup>®</sup>

# NUESTRO PORTAFOLIO

**10,919,300 m<sup>2</sup>**  
ABR

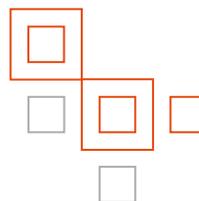
**92.6%**  
OCUPACIÓN

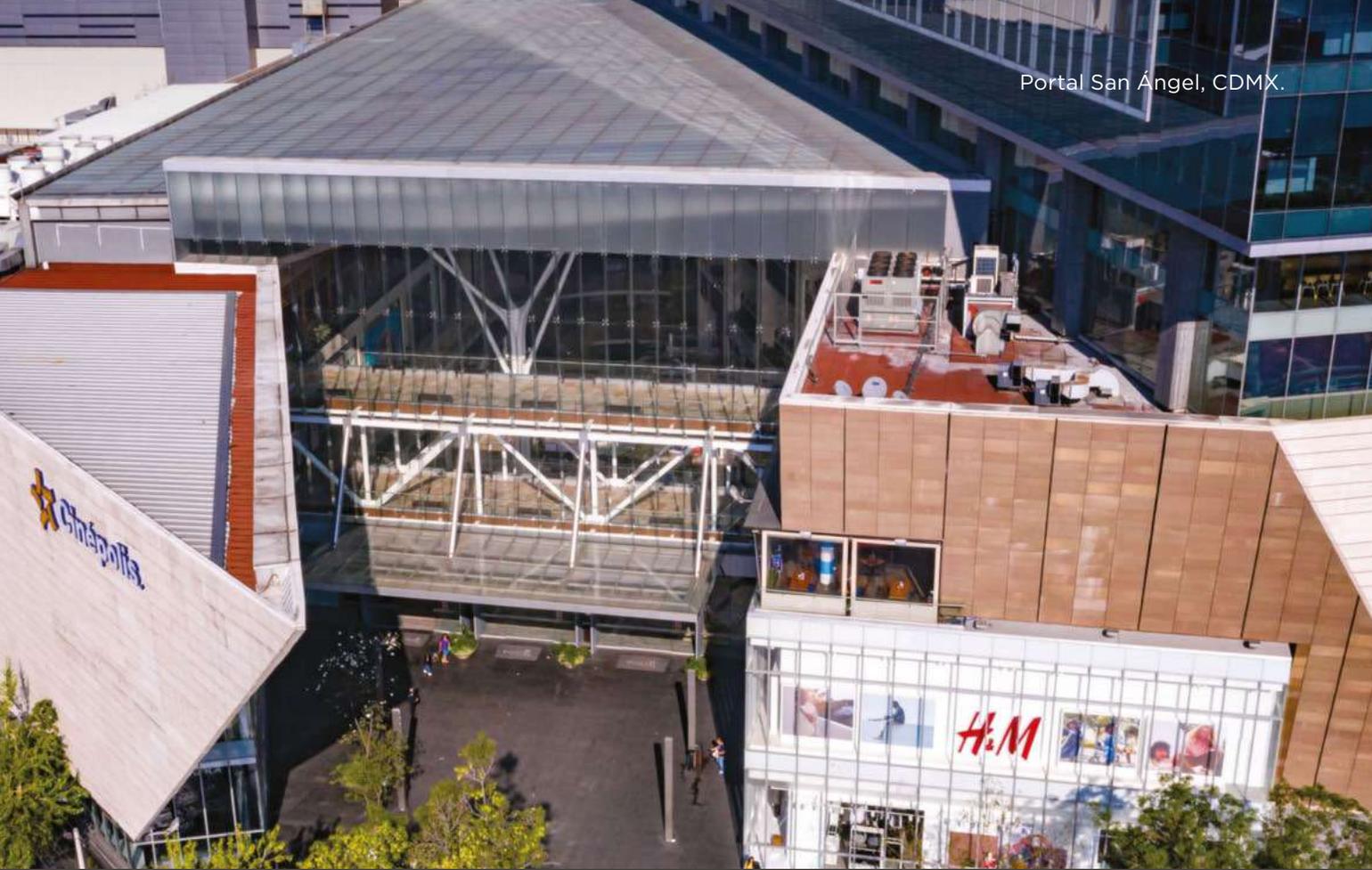
INDUSTRIAL  
**198**  
propiedades

COMERCIAL  
**149**  
propiedades

USO MIXTO  
**222**  
propiedades

OFICINAS  
**93**  
propiedades





# INVIERTE INTELIGENTEMENTE

Con un esquema que involucra **diversificar nuestros activos**, ofrecer **precios competitivos** y tener clientes de **múltiples ramos** en todo el país.

Conoce más



LA FIBRA MÁS SÓLIDA DE MÉXICO

[www.funo.mx](http://www.funo.mx) [@fibraunomx](https://twitter.com/fibraunomx) [/Fibraunomx](https://facebook.com/Fibraunomx) [funo.mx](https://instagram.com/funo.mx)

[in](https://linkedin.com/company/fibra-uno) Fibra Uno (FUNO) [☎](tel:8008472757) Renta de espacios: **800 847 2757**





## SPEEDMASTER MOONWATCH

El Speedmaster fue presentado por primera vez en 1957, y sus vivencias estarán siempre presentes en la historia.

Todo comenzó en 1965, cuando la NASA lo calificó para todos los vuelos espaciales tripulados, sometiéndolo a una serie de pruebas extremas de choque, presión y temperatura diseñadas para destruirlo. El Speedmaster superó todas estas pruebas con éxito y desde entonces ha sido utilizado por los astronautas.

En julio de 1969, el Speedmaster se ganó su apodo cuando se convirtió en el primer reloj en llegar a la luna, y en 1970 superó todas las expectativas cuando ayudó a la tripulación del Apolo 13 a regresar sanos a casa después de que una explosión paralizara la misión.

Actualizado hoy como cronómetro maestro coaxial, el Moonwatch requerirá menos mantenimiento a lo largo de su vida útil, garantizando al mismo tiempo el más alto nivel de precisión, rendimiento y resistencia magnética de hasta 15.000 gauss, como certifica el Instituto Federal Suizo de Metrología (METAS).

  
**OMEGA**

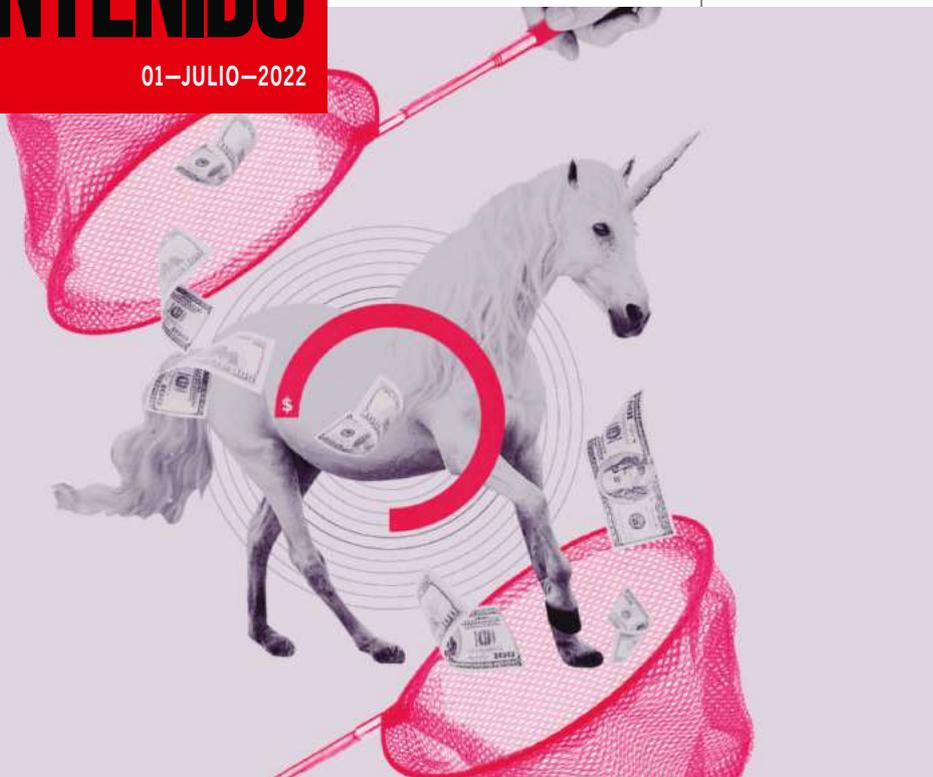
# EXPANSIÓN CONTENIDO

01-JULIO-2022

# 54

## EN PORTADA TIERRA DE UNICORNIOS

Trece empresas de México y Latinoamérica que, según nuestros especialistas, tienen potencial para ser unicornio.



## PULSO

**9 DESEMPLEO TOP**  
**TALENTO MINUSVALORADO**  
La alta preparación académica no garantiza un buen empleo.

## POLÍTICA

**17 SUCESIÓN PRESIDENCIAL**  
**CORCHOLATAS TAPADAS**  
AMLO reinventa la práctica de 'destapar' al candidato oficial.

## NEGOCIO

**27 COMPETIR CON LOS BANCOS**  
**EL PLUS DEL NEGOCIO**  
Oxxo luce un rostro cada vez más cercano a lo financiero.

**30 NETFLIX NO LO ES TODO**  
La diferenciación aumenta la competencia en el streaming.

## VALOR

**35 MERCADOS FINANCIEROS**  
**¿SE ACABÓ LA FIESTA?**  
La llegada de 'inversionistas pandémicos' se desacelera.

**38 EN LAS BUENAS Y EN LAS MALAS**  
El oro, un activo estable con y sin crisis económicas.

## IDEAS

**43 ADMINISTRAR EL TALENTO ES POR OBJETIVOS**  
El lado rentable de trabajar solo cuatro días de la semana.

**46 ¿SER O NO SER MULTITAREAS?**  
Entre el burnout y el equilibrio de las actividades laborales.

## FUTURO

**49 START-UPS**  
**UN HUB REGIONAL**  
Las claves de México para atraer emprendimientos.

**52 BIG TECH SUSTENTABLES**  
El 'corto' alcance de los planes de reducción de emisiones.

## LIFE AND STYLE

**145 FRUTOS DE LA VID**  
**BEBIDAS MULTIFACÉTICAS**  
Monte Xanic, Cava Garambullo y el redescubrimiento del jerez.

**152 LETRAS NETAS**  
**BÁRBARA ANDERSON**  
La cosecha de turistas nunca se acaba, ¿nunca?

# EDUCACIÓN EJE EJECUTIVA

# 83

**REPORTE ESPECIAL**  
**LARGA VIDA A LOS MBA**  
La digitalización como vía de formación ejecutiva lejos está de acabar con los programas de largo alcance.

# 99

**RANKING**  
**MEJORAR POR EllAS**  
Las 'Súper Empresas para Mujeres' de 2022 apoyan a su talento femenino, dentro y fuera de la organización.



# 112

**REPORTAJE**  
**DOS BOCAS**  
La reactivación temporal de la economía y el empleo que ha dejado la refinera en Paraíso, Tabasco.

aire  
AEROMEXICO

# 121

**CAPTURAR EL TIEMPO**  
Vacheron Constantin se alió con el Louvre para rendirle tributo a la historia en cuatro piezas majestuosas.



# HOY

**No basta con estar preparado;  
tenemos que estar mejor preparados  
que nunca.**

**ITAM**

Extensión Universitaria  
y Desarrollo Ejecutivo

**Juntos  
reinventamos  
el futuro**

Extensión Universitaria y Desarrollo Ejecutivo del ITAM es uno de los más importantes y prestigiados centros de educación continua y desarrollo ejecutivo de Latinoamérica. Es miembro del *Internacional University Consortium for Executive Education* (UNICON), al cual pertenecen las más reconocidas escuelas de negocios que ofrecen programas de Educación Ejecutiva en el mundo.

Nuestros diplomados y cursos se encuentran respaldados por profesores especializados que cuentan con una sólida formación académica, así como con una amplia y reconocida experiencia en el mundo de los negocios.

Te invitamos a prepararte mejor con nosotros. Escanea el código y regístrate.



## DIRECTOR EDITORIAL

Gonzalo Soto

gonzalo.soto@grupoexpansion.com

## EDITOR DE LA REVISTA

Puri Lucena

plucena@grupoexpansion.com

## EDITOR DE EXPANSIÓN POLÍTICA

Mariel Ibarra

eibarra@grupoexpansion.com

## JEFE DE REDACCIÓN E INFORMACIÓN

Alberto Verdusco

mario.verdusco@grupoexpansion.com

### DIRECTOR COMERCIAL

Alejandro Manrique  
amanrique@grupoexpansion.com

### HEAD DIGITAL COMERCIAL

Cristhian del Ángel  
cristhian.delangel@grupoexpansion.com

### GERENTES COMERCIALES

Luis Alarcón  
lalarcon@grupoexpansion.com

Édgar Córdova

edgar.cordova@grupoexpansion.com

Eduardo Lara

eduardo.lara@grupoexpansion.com

### BRANDED CONTENT

#### EDITORIA

Mildred Ramo  
mildred.ramo@grupoexpansion.com

#### COEDITORIA

Irayda Rodríguez

#### GENERADORES DE CONTENIDO

Verónica Cervantes, Israel Díaz,  
Jansel Jiménez, Carolina Ocaranza

#### DISEÑO

Manelik Guzmán

### DIRECTOR DE MARKETING Y TRANSFORMACIÓN DE NEGOCIO

René Flores  
rflores@grupoexpansion.com

#### BRAND MANAGER

Fernanda Gutiérrez  
maria.gutierrez@grupoexpansion.com

#### LÍDERES DE MARCA

Karina Alanís, Italo Corona

#### COORDINADORES DE MARCA

Ana Chávez, Valeria Sánchez

#### ACCOUNT MANAGER

Tania Cortés  
tcortes@grupoexpansion.com

### DIRECTOR COMERCIAL DE RELACIONES INSTITUCIONALES

Fernando Ceballos  
fernando.cebillos@grupoexpansion.com

#### SUBDIRECTORES DE VENTA A GOBIERNO

Carla Font  
cfont@grupoexpansion.com

Víctor Enríquez

venriquez@grupoexpansion.com

### DIRECTORA DE ESTRATEGIA Y GESTIÓN COMERCIAL

Alejandra Bustos  
alejandra.bustos@grupoexpansion.com

#### HEAD DE ESTRATEGIA COMERCIAL

Lourdes Ramírez  
lourdes.ramirez@grupoexpansion.com

#### LÍDERES DE ESTRATEGIA

Oskar Hurtado, Rosario León,  
Fernanda Ramírez, Regina Sánchez

#### PROJECT MANAGERS

Marcela Alvarado, Fernando Cortés,  
María José Sánchez



### EDITORIA GENERAL

Cristina Alonso  
calonso@grupoexpansion.com

#### EDITORIA ADJUNTA

Analine Cedillo

#### EDITORIA DE ARTE

Vanessa Díaz

#### COEDITOR GRÁFICO SR

José Pedro Hernández

#### COORDINADORA DE FOTO

Paulina Villaseñor

#### EDITORIA GOURMET

Issa Plancarte

### EDITOR ADJUNTO DE LA REVISTA

Víctor Lomeli  
victor.lomeli@grupoexpansion.com

#### EDITORIA DE EMPRESAS

Ivet Rodríguez  
ivet.rodriguez@grupoexpansion.com

#### COORDINADOR

Juan Tolentino

#### REPORTERAS

Tzura De Luna, Mara Echeverría,  
Ana Luisa Gutiérrez,  
Nancy Malacara, Diana Nava

#### EDITORIA DE TECNOLOGÍA

Eréndira Reyes  
ereyes@grupoexpansion.com

#### REPORTEROS

Fernando Guarneros, Ginger Jabbour

#### COORDINADOR DE POLÍTICA Y SOCIEDAD

Octavio Ortega  
oortega@grupoexpansion.com

#### REPORTEROS

Lidia Arista, Carina García, Melissa Galván, Éder González, Shelma Navarrete, Ariadna Ortega,  
David Santiago, Carlos Vargas

#### EDITOR DE ECONOMÍA

Alejandro Bazán  
abazan@grupoexpansion.com

#### REPORTEROS

José Ávila, Luz Elena Marcos,  
Dainzú Patiño

#### EDITORIA DE OBRAS

Diana Zavala  
dzavala@grupoexpansion.com

#### EDITOR WEB

José Luis Sánchez

#### EDITORIA DE INTERNACIONAL

Fernanda Hernández

#### EDITORIA DE INTELIGENCIA

Rosalía Lara  
rosalia.lara@grupoexpansion.com

#### ANALISTAS DE INTELIGENCIA

Rafael Mejía, Edmundo Sánchez

#### HEAD DE OPERACIONES

Luis Lara  
luis.lara@grupoexpansion.com

#### GERENTE DE TRÁFICO

Ana María Galindo

#### COORDINADOR DE PRODUCCIÓN

Édgar Mora

#### PRODUCCIÓN

Ulises Alarcón

#### COORDINADOR DE PRODUCCIÓN DIGITAL

Javier Jasso

#### POSTPRODUCCIÓN DIGITAL

Diana Aguilar, Jesús González

### COORDINADOR DE VIDEO

Omar Moreira

#### PRODUCTORA DE AUDIO

Mónica Alfaro

#### YOUTUBE MANAGER

Paulina Torres

#### COORDINADORA DE ESTRATEGIA Y ANÁLISIS DIGITAL

Pamela Vargas

#### DISEÑADORA DIGITAL

Itzel García

#### TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Daniel Villegas

#### SEO EDITORIAL Y TÉCNICO

Daniela Barranco, Jesús García

#### CIENTÍFICO DE DATOS

Eduardo Castillero

#### EDICIÓN MULTIMEDIA

Raymundo Martínez, Efraín Toral

#### GRANDES AUDIENCIAS

Dolores Luna, Selene Ramírez,  
Marco Torres, Brenda Yáñez

#### REDES SOCIALES

Daniel Cuevas, Sergio González, Alan Páez, Ana Rodríguez, Karen Sixtos

### EDITOR GENERAL DE ARTE HARD NEWS

Rodrigo Olmos  
rolmos@grupoexpansion.com

#### EDITOR DE ARTE

Óscar González

#### EDITOR DE FOTOGRAFÍA

Rafael Montiel

#### COORDINADORA DE FOTO SR

Betina García

#### COORDINADORA DE FOTO WEB

Paola Hidalgo

#### COORDINADORA DE DISEÑO WEB

Evelyn Alcántara

#### DISEÑADORES WEB

Nayeli Araujo, Salvador Buendía,  
Paula Carrillo, Pamela Jarquín

#### CORRECTORA DE ESTILO

Sandra Berrios

#### 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

**SUSCRIPCIONES Y SERVICIO AL CLIENTE**  
(55) 9177 4342  
servicioalclientes@expansion.com.mx

#### COORDINADORA ADMINISTRATIVA

Yrazema Almanza

#### ASISTENTES

Carolina Aguilar, Nayelly Peña

#### COLABORADORES

Jesús Almazán, Diego Álvarez, Ricardo Álvarez, Carlos Aranda, Antonio Cruz,  
Laura Garza, Alfredo López-Tagle, Luz Lozada, Makareno.

PRESIDENTE DE GRUPO EXPANSIÓN  
EDGAR FARAH

VICEPRESIDENTE DE RELACIONES INSTITUCIONALES  
LEONARDO VALLE

CEO DE EVENTOS Y MEDIOS EXTERIORES  
JORGE DIBILDOX

**EXPANSION PUBLISHING**  
CEO  
BLANCA JUANA GÓMEZ MORERA

OUT OF HOME MEDIA // PUBLISHING // EVENTS & EXPERIENCES // FILMED ENTERTAINMENT

EXPANSIÓN® es una publicación de Expansión, S. A. de C. V. Revista mensual. N° 1293, julio 01, 2022. Reserva de Derechos al Uso Exclusivo No.: 04-1972-00000000287-102; Certificado de Licitud de Título No. 884, Certificado de Licitud de Contenido N° 520. EXPANSIÓN® es una publicación editada y publicada por Expansión, S. A. de C. V., con domicilio en avenida Constituyentes N° 956, colonia Lomas Altas, delegación Miguel Hidalgo, C. P. 11950, Ciudad de México, Editora responsable: Purificación Lucena Pineda. Esta publicación fue impresa por Quad Graphics Reproducciones Fotomecánicas, S. A. de C.V., con domicilio en Duraznos N° 1, colonia Las Perlas, delegación Xochimilco, C. P. 16010, Ciudad de México. Distribuida por Expansión, S. A. de C. V., Alfesa Comercialización y Logística, S. A. de C. V., Intermex, S. A. de C. V. y por la Unión de Voceadores a través del despacho Everard Flores Serrato, S. A. de C. V. 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 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 © 2022. 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: PPO9-0198



## *Para las goteras y el calor La solución está en IQ*

**UNIPLAS® ENERGY** es una placa ecológica que consiste en un panel plano de espuma de poliestireno expandido de alta densidad, termo soldado a un prefabricado laminar para la impermeabilización y aislamiento térmico de superficies.

Diseñado para cumplir con la norma de construcción **NMX-C460-ONNCCE-2009**.

Para ahorro de energía en plazas y centros comerciales, salas de exhibición, naves industriales, etc; donde el uso de aire acondicionado es primordial ó como aislante térmico en residencias ecológicas.

La fabricación de la placa de poliestireno expandido está sujeta a los controles:

TPE01 Densidad mínima.  
TPE02 Resistencia a flexión.  
TPE31 Autoextinguibilidad



**Ficha  
Técnica**

# LA SENDA DE LOS UNICORNIOS

**E**l 17 de junio, la *fin-tech* ecuatoriana Kushki se convertía, al menos hasta el cierre de esta edición, en la

última *start-up* latinoamericana que lograba superar la valuación de los 1,000 millones de dólares y convertirse así en unicornio. Unos

días antes, el 24 de mayo, la noticia la dio la mexicana Nowports, que logró esta categoría tras cerrar una ronda de inversión Serie C por 150 millones de dólares.

Las dos empresas son una muestra de que, a pesar de que el entorno ya presenta desafíos para quienes se perfilan para entrar a este club, los *soonicornos*, como ya se les empieza a conocer, las oportunidades aún están ahí. La subida de la inflación y el alza de las tasas de interés por parte de bancos centrales complican el camino a las que vienen, pero no lo cierran.

Más de una decena de *start-ups* en la región (sin contar al gigante, Brasil) se perfilan como los próximos unicornios y son las protagonistas de esta edición de *Expansión*. No queremos hacer un recuento que se suba a una tendencia que parece poner como única meta superar la barrera de la valuación de los 1,000 millones de dólares, pero sí creemos que es importante mostrar qué empresas están cambiando los negocios y quiénes están detrás de ellas.

Sin duda, llegar a ese hito es importante y es un buen impulso para dinamizar el ecosistema empresarial y ver cómo nuevas compañías ayudan a fomentar crecimiento en la región.

Esta carrera, que muchas veces parece creada más por los medios de comunicación que por el propio ecosistema, no debe hacernos perder de vista que esto es

un negocio y que, como en todo buen negocio, lo que cuenta es la rentabilidad. Eso, además, permitirá generar nuevos y mejores empleos, una de las principales necesidades en América Latina.

No queremos dejar de mencionar desde esta primera página un factor que nos debería preocupar. Solo 6% de los unicornios de la

región están fundados o cofundados por mujeres. Solo 2% de las *start-ups* creadas por emprendedoras reciben financiamiento. Y parece que la brecha no se cerrará a corto plazo. Por eso, para el equipo de *Expansión* era fundamental mandar un mensaje desde nuestra portada. Son pocas, pero están ahí. No dejemos de mirar el problema, que no solo afecta la equidad de género, sino la diversidad de nuestras empresas. Y, por supuesto, comencemos a resolverlo.

Son varias las firmas que ya están manos a la obra. El número de compañías que integran el ranking 'Super Empresas para Mujeres' de 2022 aumentó 30%, al pasar de 157 a 204. Son una muestra de que se avanza, aunque no a la velocidad que nos gustaría, en el camino. Pero hay que dar pasos y, para mostrar que no es tan difícil, le preguntamos a las ganadoras qué están haciendo para ser más inclusivas y equitativas y, también, qué retos tienen aún.

En esta edición, además, hacemos más grande nuestra casa. *Expansión* incluirá las páginas de *Aire*, el proyecto editorial que compartimos con Aeroméxico, con el objetivo de crear una nueva red de experiencias de contenidos de calidad entre ambos grupos. Si nos estás leyendo desde tu asiento en uno de los aviones de Aeroméxico, te deseamos un buen viaje y una gran lectura, y, si no, esperemos que se te antoje volar muy pronto. 



# AMXL



## Extra espacio para viajes más largos

Viaja en una fila de tres asientos en Cabina Turista, disfruta de un kit confort y de amenidades en tu próximo vuelo a Europa, Asia y Sudamérica.\*

Viaja con los protocolos de higiene más estrictos y la mejor política de flexibilidad. Conoce más en [aeromexico.com/tuseguridad](https://aeromexico.com/tuseguridad)

[aeromexico.com/amxl](https://aeromexico.com/amxl)

\*Aplica para vuelos hacia Santiago de Chile, Sao Paulo y Buenos Aires.





EXPANSION

geekhunters

PODCAST

— LOS NEGOCIOS —  
DETRÁS DE TUS

GADGETS

ENCUÉTRANOS EN:



# LICENCIATURA + POSGRADO --- EMPLEO

## PULSO

A mayor nivel de estudios, mayor es la dificultad para encontrar un trabajo de calidad en México. Los motivos son múltiples.

POR: *Dainzú Patiño*



**T**ener una mayor preparación académica no es garantía para alcanzar un empleo de calidad con un sueldo estable en México o ser cotizado entre las mejores empresas y el sector público. La realidad es más cruda: a mayor nivel de estudios, más difícil será encontrar trabajo.

De toda la población en edad de tener un empleo pero que carece de él, 55% cuenta con estudios de nivel medio superior y superior, lo que representa 1.1 millones de personas, de acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). Además, del total de la población subocupada, es decir, aquella que puede trabajar más tiempo, pero que por razones externas no lo hace, representan el 36%, es decir, 1.8 millones.

Los factores detrás son diversos: las redes de contactos



que se tejen en el ámbito profesional, conflictos de intereses, escasez de talentos que satisfagan las necesidades nuevas del mercado, la falta de condiciones laborales atractivas, pocos alicientes para realizar el trabajo o la reforma al *outsourcing*.

“En el sector público, funciona mucho entrar por contactos, no amiguismo, que seguramente también pasa”, comenta un exfuncionario federal con estudios de posgrado en México y el extranjero que pidió el anonimato. “En mi caso, fue un profesor de la universidad quien me recomendó para trabajar con su exjefe en una secretaría de gobierno. Ya de ahí, conoces a personas, amplías tus redes, te recomiendan por tu desempeño, buscas proyectos, les escribes a personas con quienes quieres trabajar; así conseguí varios empleos”, explica.

Tras varios meses de buscar trabajo, pero ahora en la iniciativa privada, con dos posgrados y amplia experiencia en el sector público, el exfuncionario dice que distintos profesionistas le advirtieron que no sería sencillo encontrar una plaza.

“No es inmediato, incluso con formación académica sólida, porque los puestos a los que aspiras son más escasos conforme vas subiendo”, agrega.

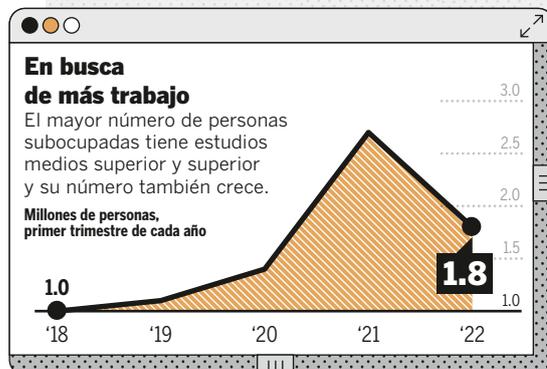
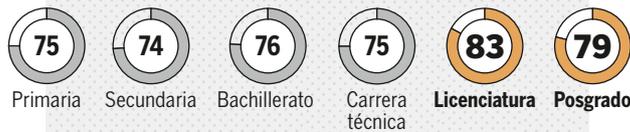
Encontrar empleo depende mucho de cómo te vendas, las competencias organizacionales, la iniciativa propia o el liderazgo. “Es cierto que mientras más preparado estés y tengas más experiencia, será más complicado. Una figura directiva no va a encontrar un empleo en dos meses o tres”, señala Salvador De Antuñano, director de Recursos Humanos de Adecco.



### A MAYOR GRADO, MÁS DIFÍCIL

Las personas con estudios superior y posgrado reportan la mayor dificultad para encontrar trabajo.

Porcentaje de la población con problemas para encontrar trabajo por nivel escolar



FUENTES: INEGI, ENOE 1er. trimestre de 2022 y estudio 'Escasez de oportunidades para los jóvenes', de ManpowerGroup, encuesta realizada entre jóvenes de 18 y 29 años.

### LOS ESPECIALISTAS: NO HAY PLAZAS

El estudio 'Escasez de oportunidades para los jóvenes', de ManpowerGroup, detalla que las personas con posgrado tienen el segundo nivel de dificultad para encontrar trabajo por nivel de escolaridad: 79%, solo por debajo de quienes estudiaron una licenciatura: 83%.

“Después del doctorado, es más difícil encontrar un empleo acorde a lo que estudiaste. En el caso de los psicólogos con maestría o doctorado, no hay plazas en el sector público. Hay de psicólogo, pero no como psicólogo especialista. Si hay una plaza libre, te pueden mandar a donde quieran. Es lo que hay”, cuenta Avril Nuche, licenciada en Psicología y doctora en Neurociencias del Comportamiento.

La especialista, de 39 años de edad, trabaja como neuropsicóloga en su consultorio privado. Evaluó opciones para emplearse, pero en todas, su posgrado no le era redituable.

“En el ámbito académico, con licenciatura ofrecían 115 pesos la hora de clase, con maestría o doctorado subía a la magnífica cantidad de 140 pesos. Para conseguir plaza de investigador, que es mucho más difícil, son muchos años de mérito, de conocer y hacer trabajo a los investigadores”, cuenta Nuche.

La especialista explica que en el sector privado su especialidad le brinda confianza a los pacientes, hace que la busquen y paguen lo justo por su trabajo, preparación y experiencia.

### LAS EMPRESAS: NO HAY TALENTO

Y, frente a las dificultades de jóvenes preparados para encontrar empleo, las empresas se quejan por la falta de talento. En México, el 74% de las

compañías tiene problemas para encontrar personal. “No hay una paridad entre lo que las empresas están demandando y lo que las personas están estudiando”, detalla Tania Arita, gerente regional de Talent Solutions de ManpowerGroup.

La pandemia reconfiguró las habilidades bajo demanda. Surgieron las necesidades de expertos en ciberseguridad, analistas de datos, desarrolladores de software y aplicaciones, y de nuevos roles como rastreadores de contactos, monitores de distancia y verificadores de temperatura, mientras que disminuyeron las oportunidades en los sectores

de la aviación, la hospitalidad y el entretenimiento, refiere la encuesta de Expectativas de Empleo, de ManpowerGroup, al cierre del tercer trimestre de 2021.

“Cuando yo estudié, te decían que en la aviación, en el sector aeronáutico, había grandes oportunidades. Era el boom del sector, [pero] las cosas cambiaron muy rápido”, señala Raymundo Argueta, técnico en Sistemas Electrónicos de Aviación por el Conalep.

Arita dice que los estudios van caducando, se vuelven obsoletos después de cinco años. Para 2030 no se sabrá el perfil para 34% de las nuevas vacantes.

Argueta trabajaba para una línea aérea de carga, pero renunció a pesar de la pandemia y con dos años de desempeñarse en la misma posición. A la fecha, no ha encontrado empleo.

“Las personas de sectores afectados tendrán que recapitarse para ser empleables en las áreas que tuvieron crecimiento: medicina, salud, IP, alimentos procesados, que generó nicho de mercado nuevo”, detalla la gerente de ManpowerGroup.

Salvador De Antuñano explica que, adicional a la pandemia, también se produjeron recortes de personal con la entrada en vigor de la regulación del *outsourcing*.

“El gobierno pensaba que los trabajadores tendrían mejores condiciones, pero no todas las empresas recontrataron o adhirieron a todos a sus plantillas. Yo te diría que todos, en todos los niveles, fuimos golpeados; desde directivos hasta mensajeros”, señala.

El mundo laboral no para de cambiar. Las habilidades que estaban de moda en 2019, antes de la llegada de la pandemia, ahora podrían ser obsoletas. Y el cambio es rápido, incluso las habilidades más demandadas en la fase inicial de la crisis son diferentes a las que surgen ahora... y a las que se esperan en el futuro.

# Iberdrola, la energía competitiva de la industria mexicana

Beneficia a tu empresa con  
nuestras tarifas más competitivas

Esperanza, Puebla

    **iberdrolamex**

Iberdrola, la energética del futuro

 [iberdrolamexico.com/clientes](http://iberdrolamexico.com/clientes)

 800 2657 600

  
**IBERDROLA  
MÉXICO**

# T-MEC: DOS AÑOS DE CONTROVERSIAS

Los conflictos laborales y en los sectores agrícola y automotriz ponen a prueba las reglas del acuerdo que sustituyó al TLCAN.

POR: José Ávila

**H**ace dos años, la relación comercial entre México, Estados Unidos y Canadá entró en una nueva etapa con la implementación del Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC). A pesar de su corta vida, el sucesor de TLCAN ha tenido episodios de tensión que han puesto a prueba los principios del acuerdo, especialmente, en su esquema para resolver conflictos comerciales entre los socios.

A diferencia de su antecedente, que tenía cartas paralelas para solucionar conflictos, el T-MEC tiene el Capítulo 31, sobre solución de controversias, que permite resolver diferendos entre los miembros de forma más expedita e inapelable, según Fernando Cruz, socio de Grupo Consultor de Mercados Agrícolas (GCMA). “Si hay alguna disputa comercial, rápidamente se pueden instalar paneles y tener una solución”, comenta.

En caso de una denuncia, el país acusado tiene 85 días para determinar si ocurrió o no. De no tener una solución, se pueden solicitar consultas y, en último caso, un panel de expertos. Los analistas estiman que resolver las diferencias entre socios requiere seis meses como máximo, aunque puede extenderse un

## PRINCIPALES DESENCUENTROS

MAYO 2021 → MARZO 2022

**EU-MX**

Representación sindical en autopartista Tridonex, en Tamaulipas.

**SOLUCIÓN**

*Votación y renovación sindical.*

MAYO 2021 → PENDIENTE

**EU-MX**

Condiciones laborales de mexicanos en el campo de EU.

**ESTATUS**

*México revisa las condiciones laborales de los migrantes.*

MAYO 2021 → ENERO 2022

**EU-CANADÁ**

Cuotas lácteas.

**SOLUCIÓN**

*Panel de especialistas.*

JULIO 2021 → PENDIENTE

**MX Y CANADÁ-EU**

Interpretación de las reglas de origen.

**ESTATUS**

*En proceso de conformación del panel de expertos.*

MAYO 2022 → PENDIENTE

**EU-MX**

Asociación sindical en planta de Panasonic, en Tamaulipas.

**ESTATUS**

*En revisión por parte de México.*

JUNIO 2022 → PENDIENTE

**EU-MX**

Presunta violación a derechos laborales en planta de Stellantis, en Coahuila.

**ESTATUS**

*En revisión por parte de México.*

FUENTES: Expansión y GCMA.



**HITO.** La nueva votación sindical a inicios de 2022, fue clave para cerrar la controversia por violación a derechos laborales en la planta de GM, en Silao.

poco. En cualquier caso, es un lapso menor comparado con controversias que tuvieron lugar en el TLCAN, como el Dolphin Safe que tardó 10 años y en la cual Estados Unidos cuestionaba las prácticas de empresas atuneras.

“Los paneles internacionales llevaban tiempo, eran costosos para las economías y para los productores que tenían que demandar en tribunales de la OMC para tener una resolución”, refiere.

## LOS RETOS

En la era T-MEC, los socios han tenido desencuentros por temas laborales, energéticos y de interpretación de las reglas de origen del sector automotriz. Para Luis Manuel Hernández, presidente del Consejo Nacional de la Industria Maquiladora y Manufacturera de Exportación (Index), un área de oportunidad es la presencia de observadores de los países miembros para verificar el cumplimiento de los

compromisos firmados en el acuerdo. Tener observadores de los tres gobiernos, dice, puede derivar en una mejor implementación de políticas públicas y, con ello, cumplir con el acuerdo comercial.

Para Jerry Pacheco, director ejecutivo del Acelerador Internacional de Negocios de Nuevo México, otro reto es poder evitar que las disputas sean usadas con tintes políticos. En abril, por ejemplo, el gobernador de Texas, Greg Abbott, ordenó la revisión de camiones procedentes de México para evitar el tráfico ilegal de personas y de drogas.

Según Cruz, de GCMA, México ha enfocado sus baterías en Estados Unidos por lo que el tema de fondo está en aprovechar más a su socio canadiense: “Es un gran mercado y lo estamos desatendiendo”.



# QUÁLITAS ACELERA SUS APLICACIONES TECNOLÓGICAS

Toma la delantera del mercado con sus herramientas tecnológicas, para brindar una mejor atención al cliente y eficientar sus procesos.

**N**adie duda de la actual fuerza del comercio electrónico. México es el segundo país de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) en cuanto al consumo de internet por día. Y el 95% de los mexicanos que compran algo interactúan tanto en las páginas electrónicas como en las tiendas físicas, según datos de la Asociación Mexicana de Venta Online (AMVO).

Hoy que los mexicanos compran a través del e-commerce, la aseguradora Quálitas ha logrado que su amplio menú de seguros de automóviles tenga una evolución en cuanto al servicio, mediante herramientas tecnológicas de fácil acceso para sus clientes. Demos un recorrido por ellas.

**1. Ajuste Exprés.** Es una aplicación para atender a los asegurados en un siniestro, sin que sea necesario que llegue al lugar un ajustador. Esto aplica siempre y cuando sea parte de la cobertura de Daños Materiales y no haya terceros, ni lesionados involucrados.

**2. Q Móvil.** Es una app (disponible en Google Play para Android y App Store para iOS) con la que el usuario puede acceder a servicios de Quálitas desde su celular, tales como reportar un choque, solicitar un ajustador, asistencia vial, servicio de geolocalización, revisar detalles del siniestro, seguimiento de la reparación o consultar su póliza.

**3. Inspección vehicular.** Es un asistente virtual para que el cliente tome fotografías para inspeccionar su auto y las envíe a Quálitas, recibiendo una explicación del paso a paso para hacerlo, siempre y cuando no sea un vehículo de alto riesgo o gama alta.

**4. Geolocalización.** A través del GPS, facilita la localización del asegurado en el momento en el que reporta un siniestro a Cabina Nacional, vía telefónica. Por mensaje de texto, se le envía una liga para compartir su ubicación en Google Maps.

**5. Asistente del Asegurado.** Aquel que recibe información clave al reportar un incidente, con datos como el nombre y hora de llegada del ajustador, la forma de

seguirlo en tiempo real y cómo llamar al *call center* de Quálitas (Cabina Nacional).

**6. Sigue tu grúa.** Con esta función temporal, el asegurado puede hacer un seguimiento de la grúa, en tiempo real, además de conocer su hora estimada de llegada e identificar al proveedor al que pertenece.

Es así que la tecnología está presente en la actividad diaria de los asegurados, para facilitar la solicitud y gestión de los servicios de Quálitas. Pero eso no es todo, la aseguradora también ha integrado soluciones tecnológicas para el trabajo de sus ajustadores.

De este modo, ellos cuentan con una aplicación para comunicarse eficientemente con la Cabina Nacional, en todas sus actividades. También tienen acceso a una plataforma para recabar toda la información que requieran, en un mismo lugar, e incluso con una solución de chat interno.

Sin lugar a dudas, gracias a la tecnología empleada por Quálitas, usuarios, agentes y ajustadores obtienen y otorgan una atención de excelencia.

M E T R I C S

# EL SOCIO QUE DA DE QUÉ HABLAR

Las preocupaciones por la reforma eléctrica permearon la conversación digital entre los socios del T-MEC.

POR: *Ingrid Álvarez\**

**E**l segundo aniversario del T-MEC tiene un componente tricolor. Al menos, esa es la conclusión de un análisis realizado por Metrics, la consultora de ciencia de datos e inteligencia, para *Expansión*, a 173,531 mensajes de usuarios de Twitter en cada uno de los países socios, y que en su estructura referían el acuerdo comercial.

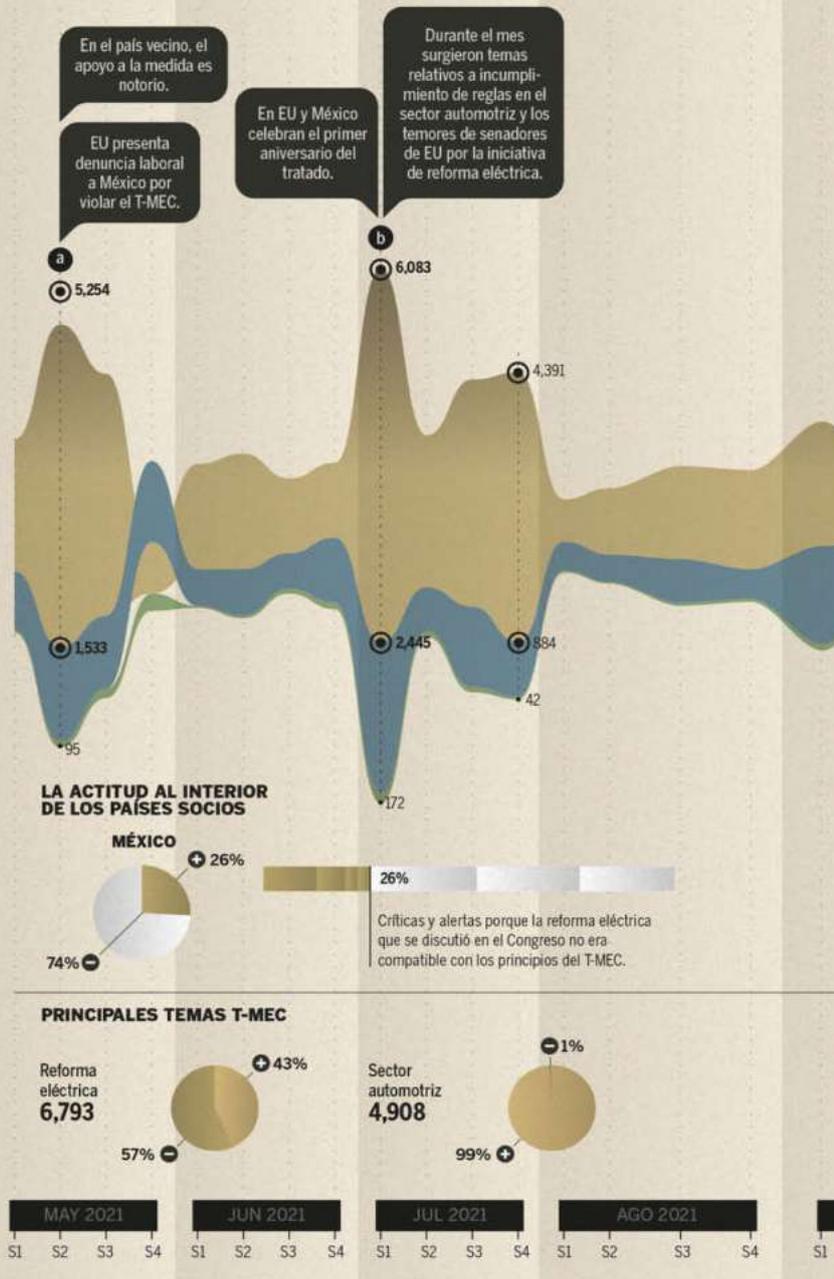
El ejercicio indica que la mayor parte de la conversación se dio en México con comentarios a temas relacionados a controversias en materia energética, laboral y automotriz. Estos también generaron reacciones entre los tuiteros en los países miembros. En Estados Unidos, por ejemplo, externaron su preocupación por el impacto de la reforma eléctrica en la inversión estadounidense. En Canadá, sin embargo, la conversación digital, además de ser mucho menor, está más acotada a aspectos de la relación bilateral con su vecino del sur. El impacto al sector automotor canadiense por los subsidios planteados por la administración Biden para la compra de autos eléctricos, fue uno de ellos.

Según el análisis, de los tres países, solo en Estados Unidos hay una actitud mayormente positiva (83%) al acuerdo comercial y, en general, la presunta falta de cumplimiento a los principios del T-MEC ha sido la crítica principal para el acuerdo entre los tres países. La reforma eléctrica, que desató el mayor volumen de la conversación en los últimos 12 meses, es el mejor ejemplo.

\*Ingrid Álvarez es directora de Inteligencia de Metrics.

## ¿A QUIÉN LE IMPORTA MÁS EL T-MEC?

Análisis realizado del 5 de mayo de 2021 al 5 de mayo de 2022. Para el rastreo de mensajes en EU y Canadá se utilizaron las siglas USMCA y CUSMA, respectivamente.



### TWITTER Y EL T-MEC

Siete de cada 10 comentarios en Twitter sobre el acuerdo comercial se dieron en México y los temas que se discuten desencadenan conversación.



Afirman que la reforma eléctrica de México viola principios del T-MEC y alertan por posibles demandas.

Presunto interés de Reino Unido por sumarse al bloque comercial (falso).

Siguen las críticas a la reforma eléctrica en México y en Canadá respaldan las barreras del tratado a las prácticas 'comerciales desleales' de China.

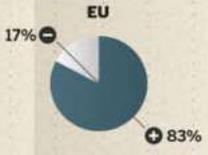
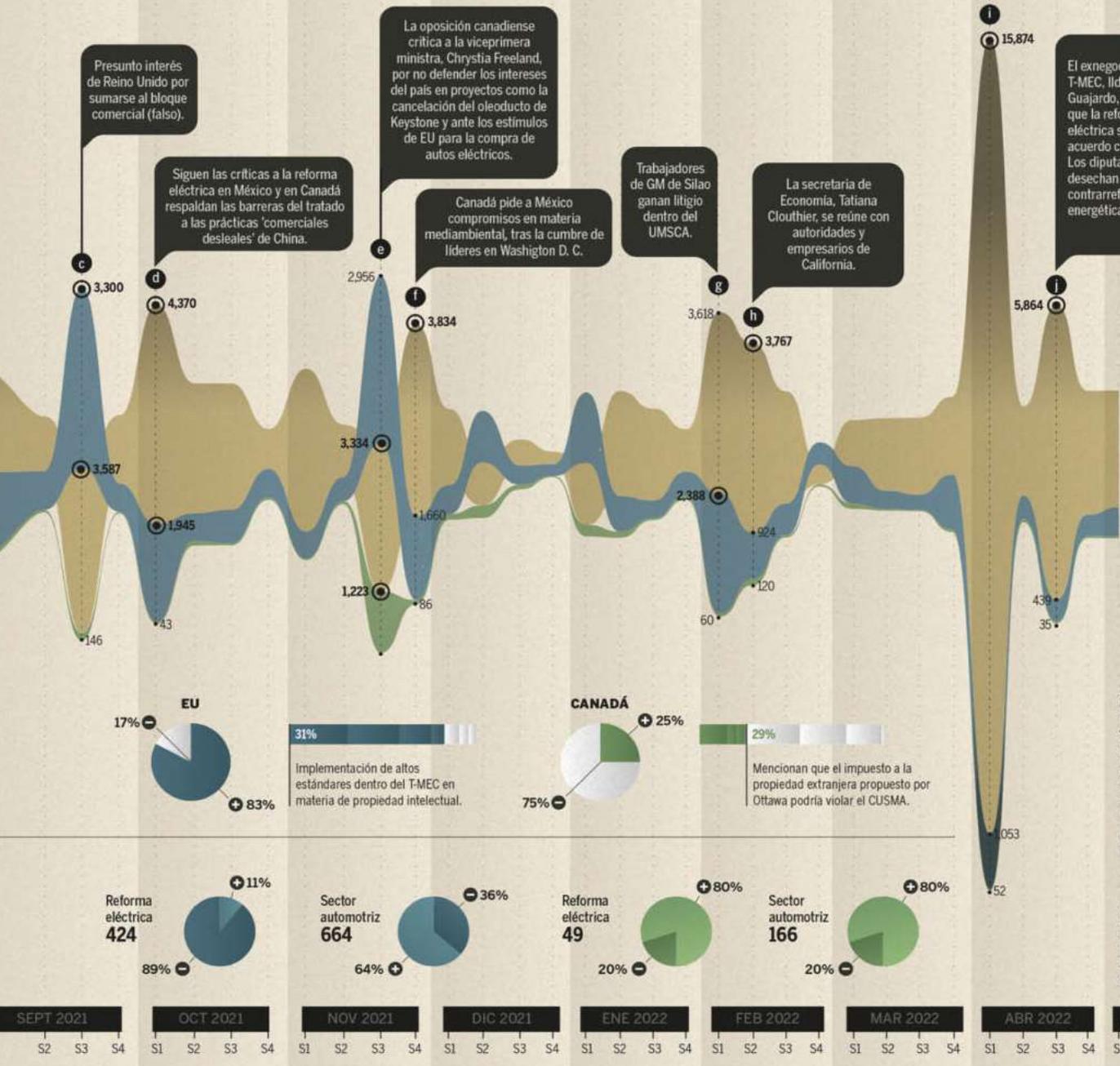
La oposición canadiense crítica a la viceprimera ministra, Chrystia Freeland, por no defender los intereses del país en proyectos como la cancelación del oleoducto de Keystone y ante los estímulos de EU para la compra de autos eléctricos.

Canadá pide a México compromisos en materia mediambiental, tras la cumbre de líderes en Washington D. C.

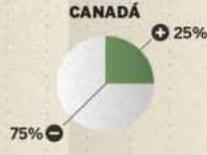
Trabajadores de GM de Silao ganan litigio dentro del UMSCA.

La secretaria de Economía, Tatiana Clouthier, se reúne con autoridades y empresarios de California.

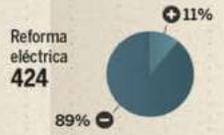
El exnegociador del T-MEC, Ildefonso Guajardo, afirma que la reforma eléctrica sí viola el acuerdo comercial. Los diputados desechan la contrarreforma energética.



31% Implementación de altos estándares dentro del T-MEC en materia de propiedad intelectual.



29% Mencionan que el impuesto a la propiedad extranjera propuesto por Ottawa podría violar el CUSMA.



DATA: DIANA ESTERANÍA RUBIO

FUENTE: Metrics.



NO  
vivas la vida  
SIN ELLA™

CLUB PREMIER



# TU PRÓXIMO DESTINO ES EL NIVEL PLATINO DE AEROMÉXICO

Más una bonificación de \$1,800.00 USD  
y 32,000 Puntos Premier por adquisición.

Este verano, encuentra tu destino con  
The Platinum Card American Express® Aeroméxico.



ADQUIERE TU TARJETA



Consulta requisitos de contratación, comisiones, Términos y Condiciones de La Tarjeta,  
sus beneficios y promociones en [americanexpress.com/mx/tarjetas-de-credito](https://americanexpress.com/mx/tarjetas-de-credito)



## EL JUEGO DE LAS 'CORCHOLATAS'

El presidente abrió el juego de la sucesión y aunque permite que se postule quien lo desee, al final será él quien designe al heredero de la Cuarta Transformación, opinan historiadores y politólogos.

POR: Guadalupe Vallejo y Lidia Arista

B

añado por el calor del trópico, desde Tabasco, su tierra, “su agua”, el presidente Andrés Manuel López Obrador abrió el juego de la sucesión presidencial. Aún no se cumplía la mitad de su gobierno cuando se dijo confiado de que hubiera muchos perfiles para sucederlo, entre miembros de su gabinete, líderes legislativos y gobernadores.

“Ya no hay tapados, yo soy el destapador y mi corcholata favorita va a ser la del pueblo. Esa es la regla”, aseguró frente al entonces gobernador de ese estado, Adán Augusto López, hoy secretario de Gobernación y una de las ‘corcholatas’ destapadas.

Aquel día de julio de 2021, el presidente dijo desterrar de la vida política nacional la vieja tradición porfiriana del ‘tapado’, pero, de acuerdo con analistas, lejos de ello, ha reeditado esa figura y se está en riesgo de desenterrar esta vieja tradición priista.

El presidente ha nombrado a varios colaboradores que podrían ser su sucesor. En esa lista está la secretaria de Energía, Rocío Nalhe; la de Economía, Tatiana Clouthier; el embajador de México en Estados Unidos, Esteban Moctezuma Barragán, y el representante de México ante la ONU y exrector de la UNAM, Juan Ramón de la Fuente. Y, por supuesto, los dos que, de acuerdo a diversas encuestas, son los mejor posicionados rumbo a 2024: el canciller Marcelo Ebrard y la jefa de Gobierno de la Ciudad de México, Claudia Sheinbaum.

Así, el presidente rompió con una tradición no escrita: la de dar el banderazo de salida a la carrera presidencial en el quinto año de gobierno, pero sin más, pasada la mitad de su sexenio, inauguró la disputa por la silla presidencial en un juego político-electoral al que los morenistas se sumaron de lleno y en el que el bloque opositor intenta no quedarse atrás.

Para el historiador Silvestre Villegas Revueltas, el hecho de que el presidente

EL CANCELLER. “Un político profesional”, así ha calificado el presidente a Marcelo Ebrard.

MARCELO EBRARD

“**LA UNIDAD SE CONSTRUYE CON RESPETO, SE CONSTRUYE CUANDO HAY SUELO PAREJO, SE CONSTRUYE CUANDO SE ESCUCHA AL PUEBLO.**”



14

meses faltan para que inicie el proceso electoral para la Presidencia.

López Obrador haya adelantado la sucesión y nombrado a propósito a muchos aspirantes no es una ocurrencia, pues subraya que, con ello, busca tener un mayor conocimiento de cómo son percibidos no solo al interior de Morena, sino en la sociedad en general.

“El ‘tapado’ es aquel candidato que otorga confianza, además de ser atractivo y viable para las diversas élites que funcionan en el país, la empresarial, laboral y dentro del partido que representa. No debe ser un candidato mal visto para la ciudadanía”, señala el catedrático del Instituto de Investigaciones Históricas de la UNAM.

### LA REEDICIÓN DEL ‘TAPADISMO’

Para la socióloga y exconsejera del Instituto Federal Electoral (ahora INE) Jacqueline Peschard, se está frente a un renacimiento del ‘tapadismo’, pero por otras vías, pues se habla de una supuesta apertura, de que los

CLAUDIA SHEINBAUM

“  
**ESTAMOS MÁS UNIDOS QUE NUNCA, NADA  
PERSONAL ESTÁ POR ENCIMA DE LOS  
INTERESES SAGRADOS DEL PUEBLO  
DE MÉXICO.**  
”

LA JEFA DE GOBIERNO.  
“Trabajadora,  
inteligente y honesta”,  
dice AMLO de Claudia  
Sheinbaum.



aspirantes serán elegidos por una encuesta, pero, al final –asegura–, el presidente será el que decida a su sucesor.

“Hoy vuelve a haber un ‘tapado’ porque sí, efectivamente, hay un partido en el gobierno que tiene un respaldo político-ciudadano. De nuevo hay un partido dominante, pero no como en el pasado, que no había competencia electoral, hoy simplemente la oposición no logra ser competitiva frente a Morena”, detalla la académica.

Peschard considera que el presidente utiliza no solamente su fuerza dentro de Morena, sino su popularidad y el reconocimiento que tiene para jugar con el ‘tapado’. “Juega porque no está impidiendo que se manifiesten los aspirantes. Es más, él dice quiénes son los aspirantes”, subraya.

Para el politólogo Fernando Dworak, el presidente busca, a su manera, desmarcarse y dejar claro que no sigue los viejos rituales del priismo y, contrario a los presidentes

“  
**NO TODAS LAS  
'CORCHOLATAS' QUE SE  
MUEVEN TIENEN LA  
INTENCIÓN DE GANAR. EN  
ESE JUEGO, TODOS TIENEN  
LA INTENCIÓN DE  
ACOMODARSE Y ESO  
ES PARTE DEL JUEGO  
DEL 'TAPADO'.**  
”

Fernando Dworak,  
politólogo.

del PRI, baraja varios nombres cuando en realidad lo que hace es jugar con el control del partido. “Busca hacer creer que no tiene ‘tapados’ o ‘corcholatas’, pero, ciertamente, busca dejar a personas que le sean favorables”, señala Dworak, quien advierte que, al final, el ritual que llevará a cabo seguirá los mismos cánones priistas: pactar y negociar entre los aspirantes.

### FIGURA CENTENARIA

En México, el ritual del ‘tapadismo’ ha estado asociado a la sucesión presidencial desde el siglo XIX y hasta 1994 se vio desfilar a decenas de aspirantes y, al final, solo uno de ellos es el que gozaba de las distinciones del mandatario en turno.

Pero la primera figura del ‘tapado’ se inició con Manuel González, secretario de Guerra y Marina de Porfirio Díaz, aunque la figura tiene su mayor auge en el PRI, que con reglas no escritas y un juego de ‘fintas’, ‘despistes’ e ‘insinuaciones’ se permitía mover a los aspirantes, aunque, al final, el presidente designara a su sucesor.

“El ‘tapado’ tiene que ver con el partido hegemónico, con el formato del sistema autoritario que existió hasta antes de 1997, antes de que hubiera elecciones competidas hasta antes del 2000”, asegura Peschard.

Para Dworak, el ‘tapado’ era un ritual hecho para legitimar al presidente de la República en un entorno en el que había un partido hegemónico y era un esfuerzo que hacía el propio presidente para pactar entre diversos grupos de poder.

“En ese juego, el presidente era el Tlatoani que podía poner de forma unilateral a su sucesor, aunque, ciertamente, empezaba a hacer pactos con grupos de poder y a ponderar quién podría ser la mejor persona que le garantizara no su continuidad, sino su propia impunidad o retiro”, anota.

**¡EL QUE NO SE MUEVE... NO SALE  
EN LA FOTO!**

La adelantada sucesión presidencial ha hecho que algunas de las figuras nombradas por el presidente lo hayan tomado

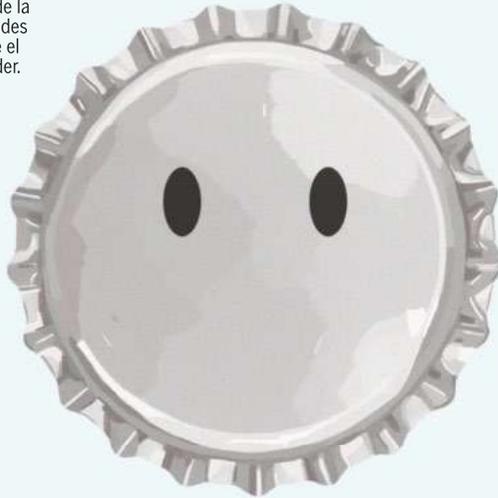
# EL PERFIL DEL 'TAPADO'

De acuerdo a los historiadores Alejandro Rosas y Silvestre Villegas Revueltas, estas son las características del 'tapado'.

► **Se da en una lógica de partido único o mayoritario**, en donde la oposición no tiene posibilidades de competencia y en donde el presidente tiene mucho poder.

► **El presidente de la República** es quien 'mete' a todos al juego y deja que las especulaciones se den en la opinión pública o en la clase política y, llegado el momento, 'destapa' al candidato.

► **Es aquel candidato** que otorga confianza y resulta atractivo y viable para las diversas élites del país. No debe ser mal visto por la ciudadanía.



► **El término 'el tapado'** lo acuñó el caricaturista **Abel Quezada** al hacer una campaña publicitaria para los cigarrillos Elegantes, que coincidió con que el presidente Adolfo Ruiz Cortines llevó hasta el último minuto la elección de su sucesor, Adolfo López Mateos, quien no estaba entre los favoritos.

► **Entre los 'tapados'**, también hubo aspirantes que nunca fueron 'destapados', como Manuel Camacho Solís, porque Carlos Salinas de Gortari 'destapó' a Colosio.



**EL PRIMERO**  
Manuel González,  
secretario de Guerra de Porfirio Díaz.

Para llegar a la presidencia contó con todo el apoyo del presidente Porfirio Díaz, quien para evitar que lo atacaran lo envió a combatir una sublevación en el occidente del país, lo que hoy sería Jalisco y Nayarit. Lo hizo candidato y su victoria fue contundente en votos, mientras que los otros contendientes se quedaron muy por debajo.



**EL ÚLTIMO**  
Luis Donaldo Colosio  
No llegó a la presidencia de la República. Tras ser asesinado el 23 de marzo de 1994 en Lomas Taurinas, Tijuana, Baja California, se creía que el favorito era Manuel Camacho Solís.

como banderazo de salida y, con ello, ver a cada uno más activo, como ocurrió en el marco de las campañas para gobernador del pasado 5 de junio, en donde Sheinbaum, Ebrard y Adán Augusto López recorrieron los estados en disputa para apoyar a los candidatos de Morena.

“Ya están haciendo campaña los principales precandidatos, y se va a ir acelerando el paso. Hace tiempo que se cambiaron las reglas, ahora ya no es el que ‘se mueve no sale en la foto’, es al revés, los que se mueven antes tienen más probabilidad de quedar como candidato o como presidente. Morena le está ganando el terreno a la oposición”, advierte el historiador y analista político José Antonio Crespo.

La frase “el que se mueve no sale en la foto” la popularizó en México el extinto líder sindical Fidel Velázquez, para describir a los aspirantes que también buscaban

la silla presidencial y alzaban la mano para que los vieran, aun cuando no habían sido mencionados o no se encontraban entre los favoritos del presidente en turno.

Villegas Revueltas encuentra en la figura del senador Ricardo Monreal una similitud con ello, dado que el presidente no lo menciona. “No lo menciona, pero no quiere decir que no esté en el radar del presidente, como sucede como Sheinbaum, de que está en el radar, ¡está en el radar!”.

El senador morenista también acompañó a los candidatos de su partido en las pasadas campañas y se ha pronunciado porque el candidato presidencial se elija en un proceso distinto a las encuestas, por considerarlas con poca transparencia.

## ¿SUCESIÓN TEMPRANA O TARDÍA?

Para Peschard, abrir la sucesión a más de dos años de la elección de 2024 representa

**ESTE ES UN RENACIMIENTO DEL 'TAPADISMO', PERO POR OTRAS VÍAS, ES EL 'TAPADISMO' A TRAVÉS DE UNA SUPUESTA APERTURA DE CANDIDATOS.**

Jacqueline Peschard, socióloga y comisionada del IFAI y exconsejera del IFE.

**Seguimos  
trabajando  
por México**

**Protegemos  
la flora y fauna**



**GOBIERNO DE  
MÉXICO**

**CFE**  
Comisión Federal de Electricidad®

¿QUIÉN SERÁ? Morena ha señalado que el candidato saldrá de la aplicación de dos encuestas.



“una maniobra, una trampa, una manipulación” del presidente para poner sobre la mesa un tema que atrae mucho la atención y al que los propios aspirantes se prestan porque empiezan a jugar.

“Es una trampa terrible, distrae de los temas sustantivos de política pública sobre los cuales deberíamos estar discutiendo, como el empleo, el crecimiento económico, la inseguridad, la violencia o la falta de inversión. Todos estamos hablando sobre si hay o no un tapado o qué tan destapados están todos o no. Están destapados, pero de todas maneras hay un tapado porque el presidente tiene la última palabra”.

Pero lo que es temprano para unos, para otros, es considerado tarde, más, cuando se habla de estrategia electoral y construcción de candidaturas. En otro momento, quienes han llegado a la Presidencia de la República han armado su candidatura con muchos años de antelación.

El analista político y académico de la Universidad Autónoma del Estado de México Aldo Muñoz Armenta considera que los precandidatos van “tarde” rumbo a la construcción de una candidatura presidencial, pero

## 6

perfiles ha señalado el presidente para sucederlo.

ello se debe al liderazgo que tiene el presidente López Obrador.

“Es la sucesión más atrasada de los últimos 30 años, si consideramos que la candidatura de Fox empezó cuando se hizo gobernador de Guanajuato; Peña Nieto, cuando se hizo gobernador del Estado de México, y que López Obrador empezó su campaña en el año 2000 y ganó en 2018. La campaña de Claudia Sheinbaum o de Marcelo Ebrard, si bien les va, será a lo mucho de un año”, refiere.

Así, hasta que no se defina quién es el candidato, la figura de López Obrador no será opacada y seguirá gozando de la aprobación y del respaldo ciudadano.

Pero AMLO no solo abre la carrera presidencial, sino que la conduce y define el método de selección del candidato en Morena a través de la encuesta y garantiza todo el apoyo al ganador: “No voy a hacer campaña, pero voy a estar con el que gane la encuesta”, ha dicho en varias ocasiones.

De acuerdo a los tiempos oficiales, el candidato tendrá que ‘nacer’ en noviembre de 2023, en tanto, el presidente seguirá en juego con sus ‘corcholatas’.

“El presidente se ensombrece cuando ya hay candidato, por eso lo va a dejar para finales de noviembre del 2023, cuando ya hay candidato es cuando la presidencia empieza a perder, pero mientras López Obrador tiene la batuta y la capacidad de decidir quién va a ser el candidato, no pierde fuerza porque los dos candidatos o tres dependen de él y lo saben”, explica José Antonio Crespo.

“

**EL ‘TAPADO’ ES AQUELLA FIGURA POLÍTICA QUE PARA LA ELECCIÓN PRESIDENCIAL CUENTA CON CIERTOS ELEMENTOS: NO ES TOTALMENTE IMPOPULAR Y ES UN CANDIDATO QUE PUEDE SER VIABLE PARA LA CIUDADANÍA.**

Silvestre Villegas Revueltas,  
doctor en Historia por la Universidad de Essex.

”



# SE COLOCARÁ RISE ENTRE LOS EDIFICIOS MÁS ALTOS DE AMÉRICA

Con una altura de 456 metros, el proyecto de uso mixto albergará oficinas, departamentos, hotel, espacios comerciales y un mirador panorámico 360 en la cima de la torre, ofreciendo las mejores vistas hacia la ciudad.

**E**n la zona Obisado, barrio histórico en Monterrey, Nuevo León, emergerá el nuevo edificio RISE, un complejo que atraerá los ojos del mundo entero a la ciudad, sumando a la visión de integración y desarrollo de la zona denominada como “el nuevo centro de la ciudad”.

Este es un concepto de usos mixtos que instaaura un nuevo hito en la arquitectura vertical de la urbe, a través de una oferta de clase mundial a la altura de los edificios más vanguardistas del mundo.

El inmueble, respaldado por Ancore Group y Nest, desarrolladoras con gran experiencia, estará dotado con 21 niveles de departamentos en los que se pretende lograr descanso pleno después del trabajo y conseguir un estilo de vida excepcional. Para ello, se

ha contemplado que estos pisos se encuentren aislados del ajeteo ciudadano, desde donde se apreciarán magníficos paisajes de una de las metrópolis más destacadas de México.

Entre las amenidades que podrán disfrutar los residentes del edificio, que tendrá una altura de 456 metros, están: un gran parque central, mirador con vista privilegiada de 360 grados, *sky bar*, restaurante, centro culinario, *juice-coffee bar*, asadores, *room service*, *concierge*, gimnasio, *daycare*, *co-work* y *valet parking*.

Para quienes están de visita como turistas o por viajes de negocios, RISE también será una alternativa perfecta, ya que incluirá un hotel con 192 habitaciones con servicios de alta gama.

Asimismo, el desarrollo inmobiliario contempla 34 niveles de oficinas,

en donde se podrán alojar importantes corporativos, que también dispondrán de todos los beneficios y comodidades de esta edificación, al igual que del área comercial que se construirá en dos niveles.

Además de las amenidades y servicios en RISE, debido a que la construcción se ubicará en el número 2430 de la Avenida Hidalgo, en la Colonia Obisado, tendrá acceso a hospitales, escuelas, restaurantes, plazas comerciales y zonas de entretenimiento en Monterrey.

De esta manera, la Torre RISE será un edificio de vanguardia, que se integrará a la evolución de la ciudad para convertirse en un polo económico y de atracción social.

Puedes conocer más acerca del proyecto en el sitio: [risetower.com.mx](http://risetower.com.mx)

# UNA EMPRESARIA QUE IMPULSA LA EDUCACIÓN

De acuerdo con su directora general, la licenciada Sabine Soto, la cultura, el arte, la tecnología y el deporte son parte de la formación educativa que diferencia a Modern Academy Cancun (MAcC).

**C**omo madre de cuatro hijos, Sabine Soto visualizó una oportunidad para mejorar la educación escolar de niños y jóvenes al desarrollar áreas de cultura, tecnología y deporte, pero, ¿cómo lograr diseñar un sistema educativo diferente, único y que se pudiera implementar en la institución?

Con la visión de los socios inversionistas de ser un colegio integral, se decidió enviar al extranjero a un equipo especializado para recabar información sobre todas las filosofías educativas desarrolladas en países de Europa, Estados Unidos y Canadá. Así, bajo la ejecución y liderazgo de Sabine Soto, crearon su propio sistema educativo y fundaron Modern Academy Cancun (MAcC).

“Vimos la oportunidad de ofrecer un sistema de educación más moderno, vanguardista y orientado hacia lo que nos gustaría formar como sociedades en el futuro: sociedades más empáticas en las que se reconozca la individualidad de los niños, que puedan saber cuáles son sus talentos y pasiones y no esperar hasta que tengan que decidirse por la universidad”, señaló Sabine Soto, directora general de MAcC.

Agregó que, durante la pandemia, se dieron cuenta de que surgiría la necesidad de establecer un modelo de educación híbrida, por lo que crearon la plataforma IDEAL. En ella, los estudiantes pueden conectarse

desde su teléfono, en cualquier lugar y horario, para ver contenidos y seguir las clases de manera virtual.

## LIDERAZGO EN LA EDUCACIÓN

Sabine Soto nació en la Ciudad de México. Influenciada por la hotelería, estudió dos licenciaturas: Bachelor of Science in International Hospitality Management, en la École Hôtelière de Lausanne y Bachelor in Hotel and Restaurant Economy, en la Haute École Spécialisée de Suisse Occidentale.

En 2001 fundó PLH Consulting, capacitando hasta 8,000 colaboradores por semana y reclutando ejecutivos para la industria de la hospitalidad. Al tener experiencia en hoteles de prestigio internacional y conocer diversos países, Sabine ha forjado el carácter que le ha ayudado a liderar su equipo en MAcC y, aunque se ha enfrentado a varios desafíos, los ha encarado con preparación y profesionalismo.

“Como mujer, uno de los retos es que cuestionan si realmente tienes el conocimiento, habilidades y lo que se necesita para estar al frente de un negocio,





■ Lograr que las nuevas generaciones sean más empáticas, éticas, responsables y comprometidas significa que tendrán un mejor lugar para vivir en el futuro.



**ALGO QUE ME GUSTARÍA APORTAR A LAS CHICAS EN MODERN ACADEMY CANCUN ES QUE PUEDEN LOGRAR LO QUE SE PROPONGAN, SI LE DEDICAN TIEMPO, ENERGÍA Y COMPROMISO, AUNQUE A VECES TENEMOS QUE ESTUDIAR UN POCO MÁS PARA DEMOSTRAR QUE SÍ PODEMOS”.**

**Sabine Soto,**  
directora general de MAcC.

con la infraestructura, capacidades y recursos que se requieren”, expresó.

Sin embargo, ha demostrado el potencial de sus habilidades de liderazgo, negociación y visión. Prueba de ello es que Modern Academy Cancun hoy tiene más de 450 estudiantes en su sistema presencial y más de 250 en línea.

Acerca de la inclusión y la equidad de género, Sabine Soto afirmó que vivimos en un mundo más

abierto y con diversas oportunidades; si bien la mujer tiene un rol fundamental en la familia, también es necesario que persiga sus sueños profesionales, ya sea que decida ser empresaria o dedicarse a actividades como la danza, la música, el deporte. Lo más importante es que este desarrollo debe fomentarse a través de la educación.

Obten más información en el sitio oficial: [www.modernacademycancun.edu.mx](http://www.modernacademycancun.edu.mx)

# Suscríbete ahora

## CON EL MEJOR REGALO

# \$899\*

### INCLUYE:

- Suscripción anual + un regalo.\*\*

### TÍTULOS PARTICIPANTES:

- Expansión, Quién o ELLE



- BOCINA AZUL
- BOCINA BLUETOOTH DE TELA GRIS
- AUDIFONOS JVC V570
- BOCINA INALÁMBRICA AUDIFONOS ON EAR Y EARBUDS COBY



- SET DE 6 VASOS TEQUILEROS DE 3 OZ CADA UNO CON BASE DE MADERA
- SET DE 6 CUCHILLOS GOURMET
- MOCHILA PORTA LAPTOP NEGRA

# \$1,299\*

### INCLUYE:

- Dos suscripciones anuales + un regalo.\*\*

### TÍTULOS PARTICIPANTES:

- Expansión + ELLE o Quién + ELLE

### SUSCRIPCIÓN DIAMANTE

# \$1,599\*

### INCLUYE:

- Tres suscripciones anuales + un regalo\*\*

### TÍTULOS PARTICIPANTES:

- Expansión + Quién + ELLE

- RELOJ N2FFW19X CABALLERO NEGRO CON METAL
- RELOJ FW19Y CABALLERO NEGRO POLI PIEL



## EXPANSION

## Quién

## ELLE

Suscríbete en [tienda.grupoexpansion.com](http://tienda.grupoexpansion.com), llámanos al (55) 9177 4342 o escríbenos por **WhatsApp: (55) 1410 3361** y menciona la clave JUL22 ¿tienes dudas? escríbenos a [servicioclientes@grupoexpansion.com](mailto:servicioclientes@grupoexpansion.com) Promoción válida del 1 al 31 de julio de 2022 o hasta agotar existencias. Oferta válida para suscriptores nuevos dentro de la República Mexicana. \*Precio con renovación automática.

\*\*Regalos con envío incluido dentro de la CDMX y Área Metropolitana, para pedidos en el interior, consulta gastos de envío.

**Términos y condiciones:** <http://promocionesgrupoexpansion.mx/legalesM16>

# NEGOCIO



## LA OTRA CARA DE OXXO

La cadena de tiendas de conveniencia afianza su entrada al sector *fintech* con su *app* para enviar y recibir dinero, tras ubicarse como el principal corresponsal bancario en México.

POR: Mara Echeverría

**E**n un día normal en una de las tiendas Oxxo de la colonia Peralvillo, cercana al centro de la Ciudad de México, ocho de cada 10 operaciones que se procesan en las cajas son depósitos, retiros o el pago de servicios. Uno de sus cajeros atribuye esta afluencia a que no hay sucursales bancarias cerca, salvo los cajeros de los centros comerciales aledaños. Y lo que pasa aquí es una muestra de lo que ocurre en el resto del país.

En las tiendas de la regiomontana FEMSA se realiza cerca del 80% de los depósitos en el país, de acuerdo con una estimación de Latinometrics. En sus instalaciones es posible pagar servicios de *streaming*, las compras de comercio electrónico, enviar y

recibir remesas o pagar servicios, como el recibo telefónico.

“Gran parte del éxito que empezaron a tener las tiendas de conveniencia radica en que permiten pagar otro tipo de servicios. Esta flexibilidad se ha convertido en un servicio muy socorrido para las personas que venden por catálogo o en las comunidades más alejadas, porque pueden recibir depósitos de dinero”, dice Marisol Huerta, analista bursátil de Ve por Más.

Y cada vez más personas buscan alternativas para hacer estas operaciones fuera de los bancos. En parte, por cercanía o por evitar largas filas y horarios reducidos. En 2021, del 71% de la población de entre 18 y 70 años que utilizó un canal financiero, 43.9% lo hizo a través de un corresponsal bancario, es decir, un establecimiento comercial, 4.1 puntos porcentuales más que en 2018, según la Encuesta Nacional de Inclusión Financiera (ENIF).

El porcentaje aún está por debajo del de uso de cajeros, que fue de 52.1%, pero queda por arriba de la asistencia a sucursales bancarias, que se ubicó en 41.5%.

Aunque la empresa no detalla qué porcentaje de sus ingresos se obtiene del cobro de la comisión por el pago de servicios, Carlos Hermosillo, analista bursátil independiente, señala que es una fuente interesante de ingresos adicionales con buen margen para la empresa. “Aunque no son el flujo dominante para ellos, sí es una contribución relevante”.

**EL ORIGEN DEL SERVICIO**

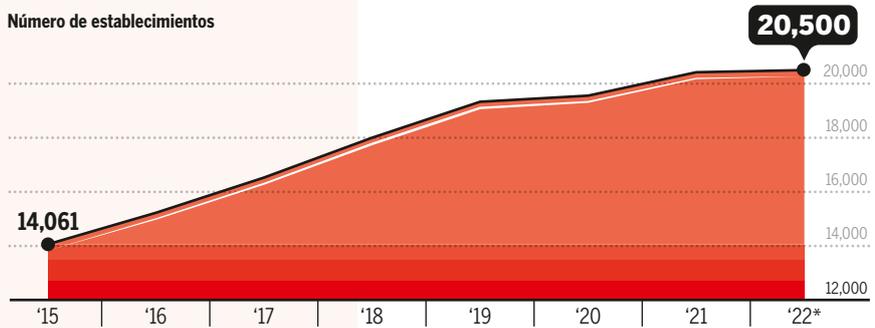
Oxxo, que surgió en 1978 en Monterrey para la venta de cerveza, botanas y cigarros, empezó a abrir sus cajas para el pago de servicios para diferenciarse de sus competidores. La



**El despliegue de Oxxo**

La cadena de tiendas de conveniencia de FEMSA no deja de crecer y ha exportado el concepto a Colombia, Chile y Perú.

Número de establecimientos



\*Cifras a marzo.  
FUENTE: FEMSA.

**Importancia en el grupo**

Oxxo se ubica como la segunda fuente de ingresos de la empresa.

Divisiones de negocio  
Porcentaje de participación



Datos del primer trimestre de 2022.  
FUENTE: FEMSA.

estrategia, que inició hace casi una década, funcionó. La posibilidad de que sus tiendas fueran un canal para estas transacciones en horarios extendidos a los del banco le permitió atraer tráfico a los pisos de venta.

“La oferta de servicios y corresponsalías ha sido clave en nuestra misión de simplificar la vida de nuestros clientes y, por ello, continúa en crecimiento e innovación. En una misma visita a Oxxo, nuestros clientes pueden realizar retiros, depósitos, envíos de dinero y pagar los servicios de su casa. Gracias a ello, ahorran tiempo que pueden destinar a otras actividades”, dijo el área de comunicación de FEMSA a *Expansión*, en un correo electrónico.

Para los expertos, también ha contribuido a la inclusión financiera, aun con las limitantes en el monto de las operaciones, pues es más probable que en algunas comunidades haya un Oxxo que un banco.

En marzo de 2021, FEMSA daba un paso más de la mano

de Oxxo al debutar en el segmento *fintech* con Spin, una aplicación móvil que permite enviar y recibir dinero y que está ligada a las operaciones que los consumidores ya realizan en sus cajas.

La aplicación, cuyo despliegue inició en San Luis Potosí, permite realizar consultas de saldo, vincular tarjetas Visa y hacer transferencias, y hasta el primer trimestre del año contaba con 1.3 millones de usuarios activos. El promedio de transacciones por persona es de 10 al mes.

Y mientras más avanza la adopción de la economía digital entre los mexicanos, Oxxo ve de reojo las criptomonedas. “Siempre estamos atentos y analizando las nuevas formas de pago que hay en México y en otros países y que pudiéramos habilitar en Oxxo para simplificar la vida de nuestros clientes, siempre cumpliendo con la regulación y lineamientos que emita la autoridad reguladora”, señaló la empresa.

# GRUPO IPS, UN AÑO MÁS SIENDO UN *GREAT PLACE TO WORK*



Por quinto año consecutivo, la firma de seguridad privada se mantiene como una de las mejores empresas para trabajar en México.

Los dos años que ha durado la pandemia han significado un reto sin precedentes para el sector empresarial. En este periodo, organizaciones de todos los tamaños e industrias tuvieron el desafío de adaptarse a un mercado incierto, al mismo tiempo que debían garantizar condiciones seguras para sus colaboradores.

Por ello, el hecho de colocarse en el ranking de los Mejores Lugares Para Trabajar en México representa un logro extraordinario para Grupo IPS.

El reconocimiento es fruto de las buenas prácticas que, a lo largo de los años, han marcado un antes y un después en cada uno de sus colaboradores, tanto operativos como administrativos. Son ellos quienes pueden dar testimonio de los valores y transparencia que se palpa al formar parte de la llamada familia IPS.

Con el nombramiento 2022, ya son cinco años consecutivos que la empresa dedicada a la industria de la seguridad privada es parte del listado de Great Place To Work®.

En esta ocasión, ocupa la novena posición, manteniéndose dentro del Top 10 de la categoría de más de 5,000 colaboradores



y compartiendo el ranking con DHL Express México, AT&T, Gentera y Scotiabank Inverlat, firmas con las que Grupo IPS sostiene una estrecha relación, al ser sus aliados comerciales.

Al frente de la estrategia, del equipo operativo y administrativo está Armando Zúñiga Salinas, fundador y actual

presidente de Grupo IPS. De este modo, el liderazgo de la compañía, a nivel nacional, se posiciona cada vez más en el sector empresarial, brindando servicios de prevención de pérdidas y protección privada de bienes o personas. Para lograrlo, siguen una filosofía clara que los destaca entre los demás: hacer feliz a su gente.

PRESENTADO POR:



GRUPO IPS  
GARANTÍA EN SEGURIDAD



(55) 5525 3242  
contacto@grupoipsmexico.com  
www.grupoipsmexico.com

FOTO: CORTESÍA



## LA PANTALLA EN DISPUTA

La estrategia de diferenciación les ha permitido a Disney+ y a HBO Max superar a Amazon Prime en México.

Participación porcentual de mercado de las plataformas de *streaming*



FUENTE: The CIU, datos al cierre de 2021.

# UNA APUESTA POR LA DIFERENCIACIÓN

La llegada de nuevos competidores y una reducción en el poder adquisitivo de los usuarios por la inflación han llevado a las plataformas de *streaming* a apostar por lo que las hace únicas.

POR: Ana Luisa Gutiérrez

**N**etflix fue durante más de una década el rey del *streaming*. Pero la llegada de nuevos competidores y el frenón que la inflación ha dado a la migración de las audiencias de la televisión tradicional al modelo de 'mira lo que quieras, cuando quieras' provocaron una disminución importante de sus suscriptores. Alrededor de 200,000 usuarios decidieron cancelar su suscripción durante el primer trimestre de 2022 y la compañía prevé que, para el segundo cuarto del año, la cifra aumentará a dos millones de usuarios en todo el mundo.

La pérdida de suscriptores de la empresa fundada por Reed Hastings y Marc Randolph ha coincidido con el auge de otras plataformas, como Disney+, HBO Max o MUBI, que han buscado diferenciarse para captar la atención y fidelizar a los usuarios, en medio de un contexto inflacionario que obliga a los consumidores a moderar sus gastos y a reducir el número de plataformas a las que están suscritos.

En México, hay 12 millones de personas que cuentan con una suscripción a alguna plataforma de *streaming*: 56% tiene contratada una cuenta, 27% tiene dos y el 17%, tres, de acuerdo con datos de la consultora The CIU al cierre de 2021.

"Ya no podemos hacernos de toda la oferta [de *streaming*]. La diversidad de contenidos que tiene cada una [de las plataformas] en sus catálogos es lo que está guiando a las audiencias para que apuesten por adquirir una suscripción", dice Radamés Camargo, analista de The CIU.

### CONEXIÓN MILLENNIAL

Disney+, que llegó al país en noviembre de 2020, ha logrado robarle participación de

mercado a Netflix para posicionarse como el segundo competidor, con el 12.6% del mercado, según The CIU.

El crecimiento acelerado de la plataforma en un mercado que se reconfigura se debe a su estrategia de contenidos originales que buscan conectar con los usuarios, especialmente, los *millennials*, a través de las series originales de franquicias como Star Wars, Marvel, además de las películas de Pixar.

"Las películas de Pixar son altamente consumidas por un segmento *millennial* y no necesariamente por el público infantil, como se cree. *Toy Story* es una película que ya cumplió 25 años, al igual que este grupo de personas que ya crecieron y que les encanta ver este tipo de contenido", asegura David Chávez, vicepresidente de Marketing de The Walt Disney Company México.

### EL CINE DE ARTE DEL STREAMING

MUBI, que surgió en 2007 a partir de la necesidad de tener un espacio para presentar películas de arte que suelen ser difíciles de encontrar, llegó al mercado mexicano en 2014. La promesa de ofrecer cine poco comercial le ha permitido diferenciarse de las demás. Para hacer la selección de contenidos, la plataforma cuenta con un equipo de curadores especializados que elige la programación específica para cada territorio en donde el servicio está disponible.

Para Sandra Gómez, directora de Marketing de MUBI Latinoamérica, esta manera de elegir las películas ha sido uno de los grandes diferenciadores de MUBI. "Vivimos en una época en la que los algoritmos deciden lo que nos gusta o no, buscando descifrar nuestras personalidades a base de patrones, pero en MUBI hay

personas detrás eligiendo las películas", señala la directiva.

La plataforma, además, ha tratado de generar una comunidad creando conversación alrededor del contenido que ofrece, ya sea a través de su revista digital e impresa o en su podcast *Encuentros*, en los que participan figuras destacadas del cine y de la cultura latinoamericana.

### LLEVAR LA PANTALLA GRANDE A LA CASA

HBO Max encontró una ventaja competitiva en acortar el tiempo que pasa entre que una película se estrena en salas y el momento en el que sus suscriptores pueden ver en la plataforma cintas de Warner a solo 45 días, cuando antes podían tardar hasta un año en llegar a la televisión. "[Esta reducción] es una barbaridad", dice Luis Durán, gerente general de HBO Max.

Los deportes son otro pilar para la plataforma, que actualmente ofrece a sus usuarios los partidos de la Champions League. De acuerdo con Durán, el juego entre el Real Madrid y el Manchester City permitió a la plataforma contar con un millón de audiencia activa solo mirando ese partido.

En menos de un año, la empresa ya ostenta el 9.3% de la participación de mercado del *streaming*, dejando atrás incluso a Amazon Prime, que opera en el país desde 2017 y cuenta con una participación de 7.1%, según datos de The CIU.

"Cada vez cuesta más adquirir y retener suscriptores. Son más exigentes y creo que esto ha intensificado la lucha por el buen contenido, porque hay un suministro limitado y todos necesitamos ese buen contenido para seguir compitiendo", apunta Durán.

**56%**

de los suscriptores de *streaming* lo son de una sola plataforma.

**27%**

de los usuarios paga el servicio de dos plataformas de *streaming*.

**17%**

tiene contratadas tres plataformas de servicio de video bajo demanda.

# SÍMIPLANETA, EL LADO VERDE DE FARMACIAS SIMILARES

Víctor González Herrera, vicepresidente de la empresa, lidera la iniciativa que busca dar un ala ecológica a todas las iniciativas sociales del grupo.



Farmacias Similares genera más de **50,000** empleos directos

Al cierre de 2022, SíMiPlaneta plantará **500,000** árboles en 14 ecosistemas mexicanos



Al cierre de mayo en México había

**7,944**

Farmacias Similares a nivel nacional  
(6,300 FRANQUICIAS,  
1,644 SUCURSALES)

En Chile hay

**377**

farmacias del Dr. Simi  
(215 FRANQUICIAS  
Y 162 PROPIAS)

Uno de los temas recurrentes en el ambiente empresarial hoy se dan alrededor de las iniciales ASG – que abarcan los criterios de Ambiental, Social y de Gobierno– ya que se sabe que es la apuesta de inversionistas y mercados para impulsar a las empresas que entren en la agenda sustentable, una condición indispensable para mantener la vigencia en el pulso de los negocios, en pleno 2022.

No es de sorprender, entonces, que Farmacias Similares esté haciendo sólidos avances para diluir su huella de carbono y para obtener logros en el cuidado del medioambiente y de las comunidades con las que convive. Tampoco sorprende que su estilo para hacerlo sea tan singular como su sonriente logo del Dr. Simi: en vez de pronunciar “ASG” habla de #SíMiPlaneta, lo nombra movimiento y se basa en acciones muy cercanas a la gente.

“Como todo mundo sabe, Similares siempre ha estado preocupado por el tema social y teníamos que cerrar el círculo con la parte ambiental”, expresa Víctor González Herrera, vicepresidente de Farmacias Similares, “Consideramos vital ayudar al medioambiente, porque ya estamos viendo las consecuencias de no hacerlo”.

Si bien desde 2003 el grupo hizo algunos ejercicios de reforestación, no fue

sino hasta 2019 que este esfuerzo se integró bajo el nombre de un programa –SíMiPlaneta– y que empezó a generar logros como el ahorro de 370 millones de bolsas plásticas, piezas que no se generaron ni usaron, luego de solicitar a los usuarios de las farmacias que ya no las emplearan.

El dinero que no se destinó a la producción de cada pieza se canalizó a causas ambientales. De ahí que, a la fecha, la empresa haya reforestado 250,000 árboles, en 14 ecosistemas mexicanos.

En Chile, país en donde el grupo también tiene farmacias, siguen un programa semejante: ahí ya han sembrado 5,000 árboles y van por muchos más, a decir de González Herrera.

Por supuesto, la iniciativa por el bien del planeta tiene su representación en un muñeco de tela del Dr. Simi: de playera verde estampada con el emblema de #SíMiPlaneta, pantalones azules y tenis rojos. Los muñecos están rellenos de fibras derivadas de PET reciclado. Con la utilidad que rescatan de este producto –a la venta en sus unidades de negocio– apoyarán más causas que favorezcan el equilibrio ecológico.

Añaden a la lista de logros de su programa a los corales: sembrarán 5,000 colonias en el arrecife de Quintana Roo, el segundo más grande del mundo, al cierre de este año.



**“ESTAMOS GENERANDO PROYECTOS QUE TRASCIENDEN AHORA EL APOYO AMBIENTAL Y QUEREMOS SER MUY CONGRUENTES CON EL TEMA (...) GENERAMOS EMPLEO Y GENERAMOS CONCIENCIA A TRAVÉS DE LOS DISTINTOS GRUPOS CON LOS QUE TRABAJAMOS”.**

**Víctor González Herrera**  
vicepresidente de Farmacias Similares

### **HACIA LA ELIMINACIÓN DE LA HUELLA ECOLÓGICA**

Sus iniciativas ambientales son complementarias a sus esfuerzos sociales. La empresa es reconocida por la Fundación del Dr. Simi, que auspicia diversas causas para proteger a grupos vulnerables -de acuerdo con González Herrera han trabajado con alrededor de 1,000 instituciones de asistencia social para procurar distintas causas-. Concretamente en lo ambiental hoy están vinculados con 13 fundaciones y tienen 21 proyectos a través de estas sinergias, que se extienden también a los habitantes de todas las localidades que las albergan.

Pero sus esfuerzos no se limitan al ambiente externo. Hoy ya trabajan en su eficiencia energética mediante el empleo de paneles solares instalados en 100 farmacias, al igual que en su Centro de

Distribución (Cedis) de Chihuahua y en una casa hogar de Morelos. Además, han hecho varias actualizaciones a su flota corporativa, de motores de combustión a autos híbridos.

“El objetivo es eliminar nuestra huella de carbono. Ya estamos trabajando con una consultora para lograrlo; queremos ser la primera empresa en el ramo farmacéutico mexicano en conseguirlo”, apunta el actual vicepresidente de la compañía, que es, además, hijo del fundador de la misma: Víctor González, “Dr. Simi”.

Este año, Farmacias Similares cumple su primer cuarto de siglo. A decir del entrevistado, además de inaugurar la farmacia número 8,000 en México, festejarán con promociones y campañas dirigidas a sus usuarios. “Queremos seguir innovando para llevar la salud al alcance de todos los mexicanos”, concluye.

FOTO: CORTESÍA

PRESENTADO POR:



**FARMACIAS SIMILARES**  
“LO MISMO PERO MAS BARATO”



LA LÍNEA QUE NOS UNE  **AEROMEXICO** 



# Viaja fácil y seguro

Descarga la App de Aeroméxico y haz Check-in desde donde te encuentres. Así evitas contacto en el aeropuerto y viajas más seguro.

Descárgala en:



---

Conoce más en [aeromexico.com/app](https://aeromexico.com/app)

# PIERDE POTENCIA

La caída de los mercados internacionales amenaza con desacelerar la expansión de inversionistas que trajo la pandemia.

POR: Víctor Lomelí

# VALOR

E

l boom de inversionistas que desencadenó la pandemia parece haber llegado a su fin: las condiciones macroeconómicas a nivel global, la alta inflación y la subida en tasas de referencia han impactado en los mercados financieros. “Este año hemos tenido mercados pagando negativo y eso complica a los inversionistas, en particular, a los *first-time investors*, les genera miedo e incertidumbre”, afirma Diego González Montesinos, director de DINN, la plataforma de inversión de Grupo Financiero Actinver.

La herramienta se lanzó en febrero de 2020 con el fin de atraer a un público joven. “En poco más de dos años hemos logrado crecer a tasas de duplicar nuestra base de clientes año con año”, señala González Montesinos, sin especificar cantidades.

# MÁS PARA MENOS

El auge de inversionistas a raíz de la pandemia ha transformado un sector que hasta hace cinco años era dominado por cinco casas de bolsa. En conjunto, no detentaban más de 55% del mercado, pero hasta 2021, el top 5 ya captaba 96.3% de los inversionistas y solo una empresa, GBM, tenía el 89.5%.

Datos en unidades

■ GBM ■ Actinver ■ Kuspit ■ Vector ■ Banorte ■ CITI

PERSONA MORAL

63,327 ▶

PERSONA FÍSICA

3,033,084 ▶

OTRO GRAN SALTO

Hasta 2017, GBM no figuraba en el top 5 de casas de bolsa con más cuentas. En 2020, ya era el líder.

89.5%

No fue la única que creció. De los 3.1 millones de cuentas administradas por las casas de bolsa que operaban en el país al cierre de 2021, el 90% se abrió en los últimos dos años. La pandemia fue un factor del incremento, pero más, la facilidad para abrir una cuenta en plataformas digitales, como Actinver o GBM, con montos mínimos de inversión.

María Eugenia Gómez, catedrática de la asignatura de mercados financieros en la Ibero, agrega que el perfil no tan sofisticado que tiene la mayoría de los neoinversionistas le resta potencial de crecimiento al sistema. “En los próximos meses, si no hay un declive [en el número de inversionistas], evidentemente no crecerá como entre 2019 y 2020”.

Para GBM, casa de bolsa que pasó de 36,000 cuentas en 2019 a 2.7 millones en 2021, es claro que en los últimos seis meses el crecimiento no ha sido el esperado. “Hay una desaceleración en general, obviamente, por las circunstancias del mercado donde diría ‘hay volatilidad’. Pero la realidad es que los mercados están cayendo de forma importante”, dice Sergio Dueñas, director general de GBM Inversionistas. El 98% de las cuentas nuevas de GBM están por debajo del millón de pesos invertidos, por lo que trabajarán para fortalecer la confianza de los inversionistas.

La digitalización financiera y la comunicación de las casas bursátiles con los inversionistas serán claves para el futuro del mercado, agrega Édgar Arenas, profesor de Economía Bursátil de la UNAM: “Si bien ya no se abrirán tantas cuentas como en el último par de años, si veremos crecimiento”.

TOTAL DE CUENTAS

3,096,411

2021

95,580

2,766,018

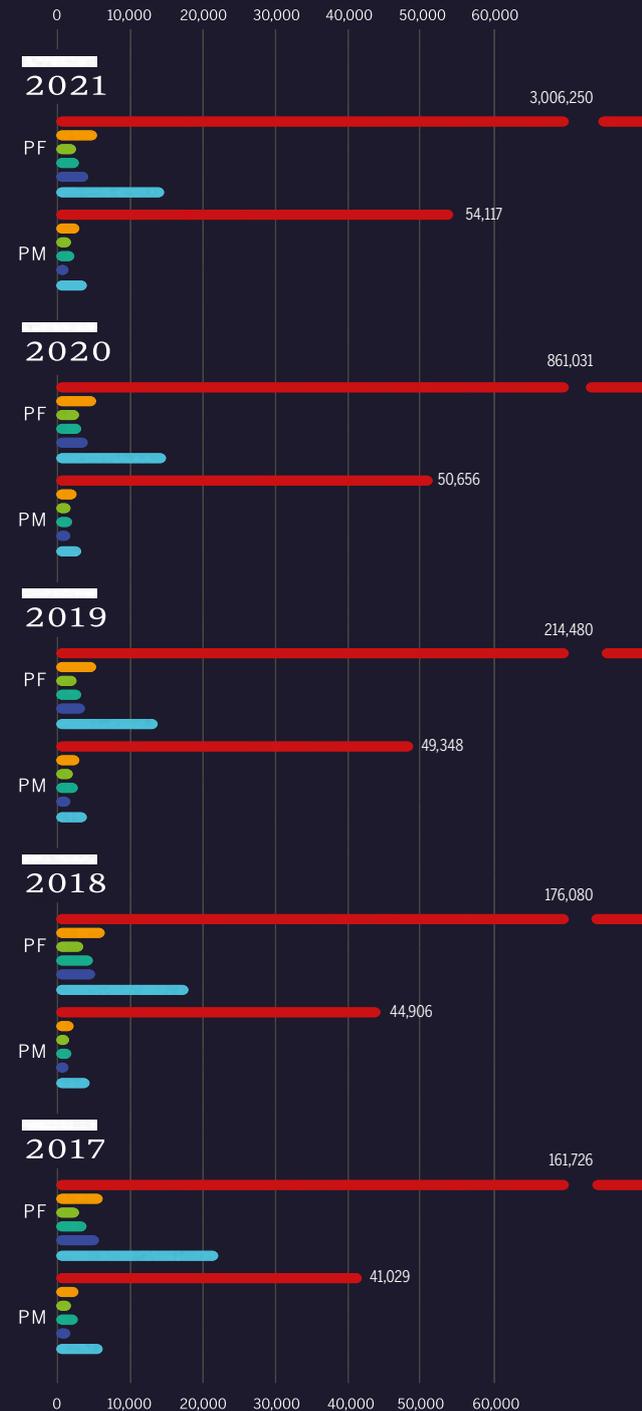
En cinco años, 12,020 personas morales (PM) han debutado como inversionistas, un 23.4% más que en 2017.



## VOLUMEN VS VALOR

En cinco años, 2.8 millones de personas físicas (PF) se sumaron como inversionistas en una de las 36 casas de bolsa del país. El 94% está en el menor rango de inversión.

- Hasta 15 mdp
- +15 mdp y hasta 50 mdp
- +50 mdp y hasta 100 mdp
- +100 mdp y hasta 250 mdp
- +250 mdp y hasta 500 mdp
- +500 mdp



# REFUGIO DE TODOS

Ya sea en pleno crecimiento económico o en medio de una recesión, el oro siempre figura como un activo que debe estar en las carteras de inversión.

POR: Rosalía Lara

**C**armen Pantoja guarda, por razones sentimentales, un brazalete de oro que su padre le regaló hace 40 años. En 2009, a su esposo lo despidieron y esa pieza, que empeñó, fue clave para salir momentáneamente del apuro financiero. Esa experiencia le permitió valorar sus alhajas más allá de los recuerdos que le evocaban, se convirtieron en “ese cochinito que rompes cuando el cinturón aprieta”, cuenta. No es la única. Ya sea una persona, un inversionista o un banco central, el oro es el activo predilecto de resguardo.

Una parte de la demanda del oro viene de los inversionistas que buscan un activo de refugio y, siempre que hay turbulencia en los mercados financieros, es más demandado y su precio tiende a subir. Tan solo 15 días después de que Rusia invadiera Ucrania, su precio subió 8%, a 2,050 dólares la onza, un máximo de dos años, de acuerdo con Bloomberg. “El oro afianzó su estatus como refugio seguro, ya que una ola de aversión al riesgo ha estado afectando a los mercados de valores”, señala Carsten Menke, director de Investigación de Next Generation de Julius Baer.

Pero no solo las malas nuevas lo impulsan, su precio

también se beneficia cuando la economía va viento en popa, y es que aproximadamente 40% de la demanda neta al año está ligada a la joyería, de acuerdo con el World Gold Council.

“Cuando hay expansión económica, la gente tiende a gastar más, ya sea en joyería o tecnología, o ahorra más, y eso ayuda a que el oro en el largo plazo tenga esta demanda, que es bastante importante”, dice Juan Carlos Artigas, líder global de Investigación del World Gold Council.

## UN COMMODITY RARO

Si bien el oro es una materia prima, posee características que no tienen otras, ni siquiera metales considerados como preciosos, como la plata o el



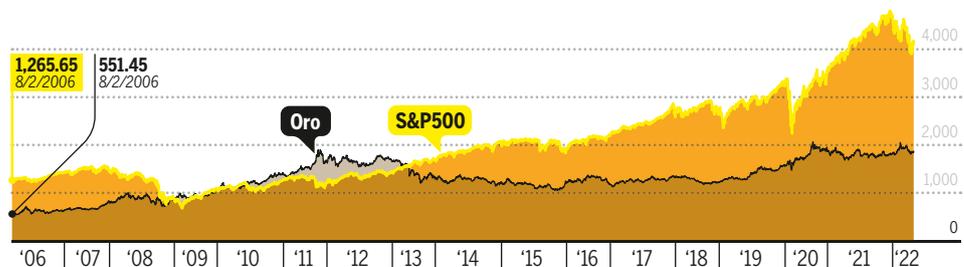
**ESTABILIDAD.** La producción minera contribuye con entre 60 y 75% de la oferta de oro.

platino, y que le permiten erigirse como activo de refugio. Uno de ellos es justo el perfil de demanda que tiene. Aproximadamente 45% está ligada a inversión en barras, monedas, bóvedas o fondos cotizados (ETF), 40%, en tecnología y joyería, y el restante, de bancos centrales, de acuerdo con World Gold Council. La plata, que se ha planteado como alternativa al oro, tiene una mayor exposición a los sectores industriales. “La cuestión de inversión es más limitada

**2,050**  
dólares la onza  
alcanzó el oro 15  
días después de  
que Rusia invadiera  
Ucrania.

## A contracorriente

El oro tiende a subir cuando el mercado de acciones cae, como en las crisis de 2008-2009 y la de 2020, causada por el covid-19.



S&P 500, en puntos / Oro, en dólares por onza. Datos de 2022 al 3 de junio.

FUENTE: Bloomberg.



## LA PRODUCCIÓN MINERA ES BASTANTE CONSISTENTE, POR ESO, EL ORO ES MENOS VOLÁTIL, HAY MENOS PROBABILIDAD DE UN SHOCK POR PARTE DE LA OFERTA.

y ciertamente no hay participación de bancos centrales, en general, de compra de plata como parte de sus reservas”, explica Artigas.

Si bien en tiempos de volatilidad la plata también tiende a subir, su desempeño dista mucho al del oro. En lo que va de 2022, el precio del oro ha subido alrededor de 1%, mientras que el de la plata ha caído 6%.

Del lado de la oferta también existen diferencias

significativas. En otros *commodities*, su producción juega un papel importante en el precio. Un claro ejemplo es el del petróleo, donde la OPEP (Organización de Países Exportadores de Petróleo) dicta los niveles de producción y, por tanto, tiene un control sobre los precios. En el caso del oro, la producción minera contribuye con aproximadamente entre 60y 75% de la oferta, y el resto es de oro reciclado.

“El mercado del oro es muy eficiente en la manera de reflejar la participación tanto de inversionistas como de consumidores, el que sea producido le da una escasez que crea valor, pero la producción minera es bastante consistente. Por eso el oro es considerablemente menos volátil, porque hay menos probabilidad de un shock de parte de la oferta”, agrega Artigas.

### PRESIÓN

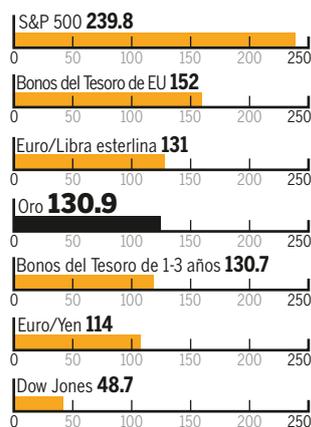
Pese a sus bondades, el oro, al igual que cualquier otro activo en el mercado, está expuesto a los vaivenes de la economía

**CONSUMO.** Alrededor de 40% de la demanda mundial del metal proviene de la joyería.



### Van por el oro

El metal es uno de los activos más negociados a nivel mundial.



Volumen de negociación, promedio anual. Miles de millones de dólares.

FUENTE: Consejo Mundial del Oro.

y este año el panorama de los inversionistas no pinta del todo bien.

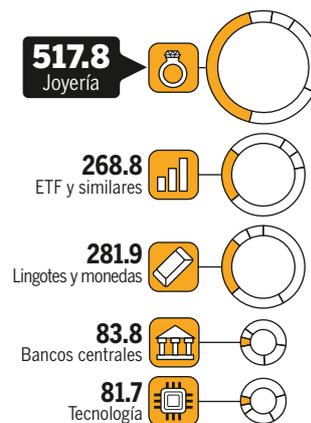
De acuerdo con el estudio ‘UBS Investor Sentiment’, publicado en mayo, la segunda fuente de preocupación para los inversionistas es la inflación. La primera es la guerra en Ucrania, que, de hecho, ha sido uno de los factores detrás del aumento de la inflación a nivel mundial, debido a que el conflicto limita la oferta de materias primas, como el trigo. Estas preocupaciones llevaron al 37% de los inversionistas encuestados por UBS a nivel global a considerar más probable invertir en oro.

La expectativa de una mayor demanda no está impulsando el oro como en otros momentos. En los últimos dos meses, su precio bajó 4%. Artigas explica que se debe a que el alza de tasas que los bancos centrales han implementado para frenar la inflación le resta atractivo al oro, pues otros instrumentos, como los bonos (que también se consideran seguros), ofrecen rendimientos mayores.

Pero sin importar el momento económico, el especialista recomienda tener siempre oro. “De la misma manera que se tienen acciones o bonos, el oro debe ser una parte fundamental de esa colección de activos que diversifican y fortalecen un portafolio a largo plazo, aun cuando puedas cambiar tu posición dependiendo del ambiente económico o financiero, como lo haces con cualquier otro activo”.

### Demanda por sector

En joyería es donde más se requiere oro a nivel mundial.



En toneladas. Datos del primer trimestre de 2022.

FUENTE: Consejo Mundial del Oro.

EXPANSION

**MONEY**

*Night Show*

PRESENTADO POR:



BUSINESS  
CLASS

CON **MORIS \$ DIECK**

Disponibile en





# EXPANSION

PRESENTA



**POLÍTICA  
Y OTROS  
DATOS** 

PODCAST

CARLOS BRAVO REGIDOR

MARIEL IBARRA

VIRI RÍOS

**LA VIDA PÚBLICA A DEBATE**

**TODOS LOS JUEVES**

 Apple Podcasts

 Google Podcasts

 amazon music

 Spotify

 himalaya

 deezer



# LA REINVENCIÓN DEL 'GODINATO'

Trabajar cuatro días a la semana, ¿el siguiente paso hacia la flexibilidad laboral tras la pandemia? ¿Cómo y por qué implementarlo?

POR: Nancy Malacara

# IDEAS

**E**mily Mikaili sabía que no bastaba con apostar por el *home office* para que los 420 colaboradores de Signifyd se sintieran menos estresados y agotados tras meses de pandemia. “Teníamos que crear un programa que fuera más significativo”, apunta la vicepresidenta senior de People Operations de la empresa especializada en ciberseguridad, con sede en Silicon Valley.

La ejecutiva ya había escuchado sobre la semana laboral de cuatro días, pero el covid-19 catapultó la idea de apostar por este esquema de trabajo. Creyó que incluso era más efectivo que otros modelos, como el 3-2-2: tres días en la oficina, dos, vía remota y dos de descanso. “Empezamos a conversarlo seriamente con el equipo directivo, pero nos tomamos el tiempo porque si íbamos a hacerlo, queríamos hacerlo bien y no tener que quitárselo a los empleados más tarde”, agrega.

El piloto comenzó en septiembre de 2021 y requirió unos 10 meses. Tras la prueba, vino la retroalimentación, el

análisis de resultados y su réplica en otros lugares en donde la compañía tiene operaciones: Denver, NY, Ciudad de México, Belfast y Londres.

Como parte del ejercicio, la empresa evaluó si podía continuar atendiendo a sus clientes con la misma calidad con que lo hacía. El balance positivo fue tal que, en el cuarto trimestre del año, Signifyd obtuvo el reconocimiento G2 en tres categorías, según las reseñas de clientes: mejor usabilidad, líder de categoría y líder de impulso. “G2 es algo como Yelp para negocios B2B. Publica reseñas de clientes y clasifica el desempeño de la empresa en función de reseñas y datos que agrega de fuentes en línea y redes sociales”, refiere Mikailli.

Lo segundo que midieron, a través de encuestas, fue el ambiente laboral y el sentimiento de los empleados, es decir, cómo se sentían con un día de descanso adicional. Sin que se les solicitara, más de la mitad de los encuestados resaltó la semana corta como una clave de su bienestar físico y mental.

## EL FACTOR AUTOGESTIÓN

Signifyd permite que sus colaboradores trabajen vía remota y decidan qué días lo harán en la oficina y desde marzo implementó la semana laboral de cuatro días de forma permanente. Sin embargo, menos del 10% de la plantilla labora el viernes, aunque descansa otro día. Lo hacen para garantizar el servicio a compañías que tienen necesidades 24/7.

De acuerdo con Mikailli, para poder implementar de forma exitosa este esquema, las empresas deben enfocarse en los resultados y no en las actividades. Pero lo cierto es que a los empleadores les cuesta trabajo entender que

alguien puede dar resultados en cuatro días y no en cinco. “Incluso hay empresas que su jornada es de lunes a sábado; sin embargo, está demostrado que los modelos de flexibilidad funcionan y que los líderes no necesitan estar supervisando a los empleados para cerciorarse de que sí están trabajando”, asegura Estrella Vázquez, directora general de la consultoría Factor RH y especialista en desarrollo de capital humano.

Reconoce que si bien la pandemia rompió viejos paradigmas, aún hay un tema cultural que los empleadores deben

## LAS COMPAÑÍAS NECESITAN ENFOCARSE EN LOS RESULTADOS A GRAN ESCALA Y CONFIAR MÁS EN LA AUTOGESTIÓN DE LOS EMPLEADOS.

Emily Mikailli,  
Sr. VP de People Operations de Signifyd.

“**SE HABLA MUCHO DE LA FLEXIBILIDAD, PERO, EN LA PRÁCTICA, FALTA SENSIBILIZACIÓN Y EMPATÍA POR PARTE DE LOS LÍDERES.**”

Estrella Vázquez,  
especialista en desarrollo  
de capital humano.

deconstruir: ‘los horarios go-dín y el liderazgo de capataz’. “En teoría, se habla mucho de la flexibilidad, pero, en la práctica, falta sensibilización y empatía por parte de los líderes. Su rol es entender las necesidades de cada empleado, crear mejores prácticas e implementar modelos que a nivel personal desembocan en un mayor compromiso con la organización”, dice.

Los empleadores, comenta, deben aprender a gestionar diferente, a definir objetivos alcanzables en cada equipo, a establecer KPI para toda la organización, a darle a cada colaborador su tiempo y espacio para que se organice y llegue a sus metas. Solo a partir de esta transición es posible que los colaboradores bajo un esquema laboral de cuatro días sean más eficientes y estén enfocados en sus actividades. “Estoy convencida de que las personas son más creativas sobre cómo logran los resultados para el negocio y pueden adaptarse en un esquema reducido de horas”, destaca Mikailli.

Lo anterior, sin considerar que los lunes, martes y miércoles hay mayor participación y actitud positiva del personal, según el estudio “Benchmark Clima 2022, realizado por

la firma de capital humano Rankmi entre abril de 2019 y diciembre de 2021, que establece que estos días son los mejores para medir el ambiente laboral de una compañía. En contraste, los días de menor cooperación y con mayor número de respuestas negativas son los jueves, viernes, sábado y domingo.

Un dato curioso es que el sector de la tecnología es el que muestra más apertura para adoptar esquemas como la semana corta. Las expertas consultadas asumen que esto se debe a la naturaleza de la industria y a que los puestos que ofrece pueden desempeñarse a distancia sin poner el riesgo el negocio; pero el modelo no es exclusivo para este tipo de firmas. “Esto es algo con lo que estamos comprometidos, y aun cuando pensamos en los resultados de la compañía, si no se alcanzaran, no tendríamos motivos para pensar que la razón es este esquema”, sostiene Mikailli.

De inicio, su implementación en Signifyd contribuyó para que la red de comercio de la firma anotara un crecimiento de 75% en ventas, motivo suficiente para no tener planes de cancelarlo.

# EL RESPALDO FINANCIERO QUE TU NEGOCIO NECESITA

Fínamo y Creditum unieron fuerzas para aumentar la eficiencia de las PYMES, además de favorecer su rentabilidad y continuidad.

**C**omo institución financiera de capital 100% mexicano, desde hace una década, Fínamo se ha convertido en el aliado de diversas compañías que buscan un crédito empresarial y arrendamiento puro. Por su parte, Creditum cuenta con un equipo de expertos en financiamientos que tienen la capacidad de resolver necesidades de liquidez inmediata en un tiempo récord de 72 horas.

Ambas organizaciones son expertas en financiamiento, es por ello que su colaboración resulta muy favorable y efectiva para ofrecer soluciones a cada proyecto que las pequeñas y medianas empresas del país tengan en mente, de manera que sigan creciendo y fortaleciéndose para consolidarse como líderes en su ramo.

Para Fínamo, la alianza estratégica, misma que está estructurada con diversas plataformas de negocios, es un logro por el cual se sienten muy entusiasmados. El lazo entre ambas compañías, y el trabajo en conjunto de sus colaboradores, permitirá una mayor cobertura a nivel nacional para el impulso y la transformación de cada PYME.

## INNOVACIÓN FINANCIERA

Una de las características que distinguen a estas instituciones es que se convierten en el punto de partida para que cualquier tipo de negocio evolucione. ¿Cómo lo hacen? Ofrecen acompañamiento, en todo momento, para resolver las dudas de sus posibles clientes y trabajan en conjunto con ellos para elegir la opción financiera que cubra detalladamente sus necesidades.

El objetivo de cada uno de los especialistas y colaboradores de Fínamo, así como de Creditum, es que sus clientes consoliden todos sus proyectos con éxito. Los planes integrales están hechos a la medida de ellos y el trabajo siempre se enfoca en aumentar su eficiencia, rentabilidad y continuidad en el mercado.

De este modo, los valores que distinguen a esta sociedad son: el liderazgo, la innovación, el dinamismo, la pasión y el trabajo en equipo. Además, ambas instituciones tienen presencia en todo el territorio nacional. Cabe señalar que Creditum califica el financiamiento, dependiendo de un análisis del flujo de los estados de cuenta bancarios de los solicitantes.

Igualmente, el plus que ofrece esta alianza es que cualquier solicitud de crédito se puede llevar a cabo de manera digital, mientras que la respuesta es ágil, ya que la atención que recibe cada interesado en obtener un financiamiento es directa y personalizada.

Como resultado, ofrecen productos como crédito simple, crédito puente y arrendamiento puro. Las empresas pueden precalificarse en tres minutos en el website de Creditum. Todas estas ventajas, sin duda, posicionan a ambas compañías como líderes en el mercado.

Para consultar más información, ingresa a los sitios web oficiales: [fínamo.mx](http://fínamo.mx) y [creditum.mx](http://creditum.mx)

Los créditos mayores a **10 MILLONES** los resuelven en tiempo récord.

**10 Y 15 AÑOS** de experiencia son los que tienen Fínamo y Creditum, respectivamente.

**9 DE CADA 10 SOLICITUDES** de crédito son aceptadas.



■ Óscar Reyes, director general de Creditum y Alfonso Vega, director general de Fínamo.

# EL LADO OSCURO DE SER *MULTITASKING*

El deterioro por las cargas excesivas y simultáneas de trabajo se traduce en ansiedad laboral para seis de cada 10 trabajadores. ¿Cómo evitarlo?

POR: Nancy Malacara

**S**er *multitasking* tiene su encanto en el mercado laboral porque se asocia con la productividad o al menos, esa es la lectura de los reclutadores. Sin embargo, hacer varias tareas de forma simultánea está en el límite entre el sano rendimiento y el estrés. Cruzarlo o no depende de la organización y de saber mantener el equilibrio.

Nada sencillo y menos, en pandemia. El *home office* 'normalizó' que un empleado tome una videollamada y conteste mensajes de cuatro o cinco conversaciones a la vez, mientras hace un reporte. Pero "que el *multitasking* sea frecuente, no necesariamente es buena

idea o una habilidad positiva", dice José María Pertusa, co-CEO de la firma de automatización de recursos humanos Apli. Por el contrario, "es uno de los factores que impacta de manera notable al *burnout* que sufren cientos de miles de personas, no solo por el cambio en la forma de trabajar, sino por estar atendiendo muchas cosas al mismo tiempo".

Según datos de la empresa de terapia psicológica en línea Terapify, el deterioro por las cargas excesivas y simultáneas de trabajo se traduce en

ansiedad laboral para seis de cada 10 trabajadores.

Para Noam Grebler, cofundador de Momentu, plataforma que permite a las empresas cuidar la salud mental de sus colaboradores, el *multitasking* se ha malentendido. No es igual ser eficiente o multitarea que 'tener' que estar siempre disponible, asumir altas cargas y ritmos de trabajo y jornadas largas, con poco o nulo derecho a la desconexión digital.

Alejandro Paz, Country Manager de la firma de reclutamiento Robert Walters, agrega que en la pandemia no todas las empresas capacitaron a los colaboradores para gestionar múltiples actividades. En contraste, aquellas que lo hicieron avanzaron en el cuidado de la salud mental de las personas.

Los expertos consultados coinciden en que la clave está en crear un balance en el cual el trabajador ponga límites y los líderes sean abiertos a pensar que el hecho de que los colaboradores se concentren en una sola tarea a la vez también deriva en productividad.

Eso no significa que ser *multitasking* ya no sea relevante, aunque lo ideal es ser un multitarea en balance, según Gabriela Rodríguez, directora regional de Evaluar.com. Eso, dice, requiere todo un proceso cognitivo de planificación.

## CÓMO SER UN MULTITAREAS EN BALANCE

### PLANIFICA LAS TAREAS

Enlista tus pendientes y jerarquiza cuáles hacer en un tiempo determinado. Clasifícalos en urgentes, importantes, no urgentes y no importantes.

### AGRUPA PENDIENTES

Cuando pasamos de una tarea a otra es común que se dé un bloqueo mental, por eso, cuanto más relacionadas están las tareas, es más fácil desarrollar el *multitasking* con eficiencia.

### CERO DISTRACCIONES

Fija tiempos para revisar el celular o las redes sociales. Cada trabajo es diferente y tú decides qué medidas tomarás para evitar distracciones.

### EVALÚA TU TRABAJO

Revisa el trabajo final y compáralo con el objetivo inicial de tu día, solo así sabrás si cumpliste con tu objetivo y qué debes ajustar en cuanto al número de tareas y planificación.

FUENTE: Sodexo.

Discutieron y se  
armaron panchos,  
sin ser un trío.  
Aún.



ÉLITE  
TEMPORADA 5

YA DISPONIBLE | NETFLIX



El mejor lugar para  
ver Netflix es **izzitv**.

800 120 4000  
¡Contrata ya! [izzi.mx](http://izzi.mx)

Consulta términos y condiciones en [izzi.mx](http://izzi.mx)



Mantente conectado con izzi WiFi  
en los vuelos de Aeroméxico

NUEVA  
**EXPEDITION**





Ford



# NUEVA FORD EXPEDITION, MÁS INTELIGENTE Y SOFISTICADA

Ford Expedition renueva su propuesta basada en Diseño Exterior, Desempeño, Asistencias, Conectividad y Confort.



**E**n el segmento de SUV, el espacio sigue siendo muy valorado, pero no es lo único; por ello la Nueva Ford Expedition, además de ser la SUV más grande de la marca, ahora llega más inteligente y sofisticada que nunca.

Cuenta con un equipamiento sin igual de sistemas inteligentes que le permiten ofrecer una experiencia de conducción más cómoda y segura, para que vuelvas a disfrutar del camino. Además, en los emocionantes viajes familiares, todos serán consentidos con las mejoras tecnológicas del interior.

## ■ EXTERIOR

La renovación de su aspecto la apreciamos en el nuevo diseño de su parrilla y se delinea con los Faros totalmente LED que, además de dotarla de un aspecto moderno, entregan una mejor visibilidad en caso de neblina, ya que este tipo de iluminación tiene una mejor proyección en el entorno.



## ■ DESEMPEÑO

Sus enormes llantas hacen que su estampa sea más imponente: ahora tiene una altura libre hacia el piso de 27 centímetros, que es la mejor del segmento. Además, cuenta con protecciones en la parte inferior, características que convierten cualquier brecha, camino o ladera en una invitación a la aventura.

Su sistema de Control de Terrenos calibra automáticamente la transmisión, acelerador, control de tracción, diferenciales bloqueables, barra estabilizadora y la caja de transferencia tracción 4x4 (disponible en la versión Platinum MAX 4x4), para adaptarse al terreno seleccionado.

## ■ ASISTENCIA

Además de los asistentes de conducción, la Nueva Ford Expedition integra elementos tecnológicos que te apoyan en el día a día. Tal es el caso de la cámara 360° con autolimpiador, que es muy útil para facilitar maniobras cotidianas como estacionarse o para afrontar con mayor seguridad maniobras en lugares muy estrechos.

## ■ CONECTIVIDAD

Para disfrutar al máximo cada viaje necesitas un gran *soundtrack* y, sin duda, el sistema de Audio B&O® con 22 Bocinas (disponible en Platinum MAX 4x4) es ideal, ofreciendo acústica perfecta para un sonido Premium.

Sin embargo, durante los trayectos largos en carretera suele aparecer la impaciencia de los ocupantes, sobre todo de los más jóvenes; por eso la Nueva Ford Expedition consiente a la familia completa al brindar conectividad gracias a FordPass® Connect (con WiFi Hotspot), de este modo sus dispositivos favoritos siempre tendrán conexión.

Es la Expedition más inteligente porque además de brindar conectividad, también utiliza FordPass® Connect para enlazarse a la nube y, mediante la aplicación FordPass, habilitar funcionalidades únicas a distancia como: abrir y cerrar seguros, encender el motor o tener



encendidos de motor programado, así como desplegar información del vehículo en el teléfono (nivel de combustible, porcentaje de vida útil del aceite, presión de llantas, kilometraje, etc.)

Cuenta con sistema SYNC®4 con Apple Carplay®, Android Auto®, Applink® que podrás utilizar desde una pantalla Táctil de 15.5 Pulgadas en su versión Platinum MAX 4x4 y de 12 Pulgadas para las versiones Limited 4x2 y Limited MAX 4X2. Cuando el teléfono está conectado a través de Apple CarPlay® o Android Auto®, se podrán visualizar y controlar las aplicaciones compatibles del dispositivo móvil directo en la pantalla táctil.

## ■ CONFORT

Como es de esperarse en la SUV más amplia de la marca, el gran espacio y comodidad de los interiores son muy destacables. Pero los detalles y acabados elegantes son los que hacen la diferencia en cualquier situación, ya sea que estés en el tráfico o cruzando una nueva brecha, la Nueva Ford Expedition se convertirá en tu nuevo espacio favorito.

En cuanto al almacenamiento, no se trata solo de tener mucho espacio, sino de aprovecharlo al máximo y para ello, el Sistema de Administración de Espacio en Cajuela incluye anclajes y compartimentos especiales. También tiene un compartimento especial debajo del área de la cajuela, ideal para separar, por ejemplo, el equipaje del equipo deportivo o para actividades al aire libre.

Desde luego que una SUV de esta categoría debe contar con un techo panorámico para que cada ocupante aprecie los mejores escenarios que brinda cada viaje. En el caso de la Nueva Ford Expedition, integra el Techo Panorámico VistaRoof® que, al abrirlo totalmente, deja pasar más luz a la cabina y permite disfrutar del clima exterior.

Ford Expedition es la SUV más avanzada, segura, cómoda y sofisticada, creada para convertirse en tu lugar favorito para pasar momentos increíbles en familia.



# OPTIMIZAR EL MARKETING DIGITAL EN LAS PYMES

**N**o recuerdo un año tan trascendente para el marketing digital como fue 2007. En ese año vio la luz el primer iPhone, Facebook creó la opción “Páginas”, Google desarrolló Universal Search, Amazon lanzó Amazon Kindle y Hubspot creó su primer producto que revolucionaría la forma en que las pequeñas y medianas empresas realizan su marketing digital hasta el día de hoy.

A partir de entonces, las pymes accedimos a una infinidad de posibilidades en cuanto a marketing gracias a las redes sociales, en las que, por costos muy accesibles, podíamos llegar a cientos de personas o clientes potenciales, posicionar nuestras marcas, ganar seguidores, generar conversaciones y hasta crear contenidos virales.

Hoy eso es solo un recuerdo, en los últimos años hemos experimentado un considerable aumento en los costos de publicidad y adquisición de clientes; la diversificación de las redes ha dificultado tener seguimiento de nuestros clientes y ha hecho más complejos los procesos de conversión. Además, encontramos usuarios agotados de dar su información y con una feroz competencia por tener la atención de los consumidores.

En 2022, hasta un 85% de las pymes en el país utilizan las redes sociales para vender en línea, siendo Facebook e Instagram las más utilizadas. El desafío es que las redes siguen cambiando, ajustando sus requerimientos y la forma en que se genera publicidad.

Tan solo este año, Facebook modificó las reglas en cuanto a la recopilación de datos personales de sus usuarios. Este cambio se da a raíz de la histórica caída que padecieron en 2021, cuando la plataforma creada por Mark Zuckerberg registró, en solo tres meses, una pérdida de medio millón de usuarios, la baja más grande de su historia.

Es por eso que la forma de hacer publicidad y conocer a nuestros clientes ha cambiado y lo seguirá haciendo. Antes, dependíamos de las redes sociales

para recopilar información, conocer a nuestros clientes potenciales y entender sus hábitos de consumo; ahora ya no funcionará así. Serán las empresas las que deberán capturar o conseguir la información de los clientes y llevarla a las redes sociales para que estas generen audiencias específicas que reciban anuncios personalizados. De no hacerlo así, la plataforma no te dará mejor publicidad, mejor segmentada y la adquisición de clientes será muy costosa.

Puede parecer preocupante para muchas firmas que por años han dependido de estas plataformas para acceder a sus clientes, pero también es una gran oportunidad para reducir costos, diversificar las experiencias de compra, generar nuevos mecanismos de recopilación y análisis de datos donde los clientes se sientan más seguros y confíen en las empresas para brindar la data que necesitan.

Las plataformas digitales han crecido exponencialmente en muy poco tiempo, tan solo en 2021, Amazon, Apple, Alphabet e, incluso, Meta reportaron un crecimiento envidiable, convirtiéndose en compañías con un valor de 1, 2 y hasta 3 billones de dólares.

En algunos años, con el crecimiento de estas empresas digitales, habrá dos tipos de negocios: las plataformas y las compañías que sirven a las plataformas. Por eso debemos trabajar para desarrollar nuestras propias plataformas en nuestro mercado, donde podamos crear nuestra comunidad, rodearnos de proveedores, desarrolladores, productos, clientes y data.

Buscar la autonomía y la colaboración y utilizar las redes solo como una de las diferentes vías para llegar a nuestros clientes potenciales es la forma más barata y eficiente que tenemos como pymes para optimizar nuestro marketing digital. El santo grial de las redes sociales se ha acabado, pero podemos comenzar a pensar y crear nuestros propios mecanismos de publicidad gracias a las bondades del mundo digital. 



**DANIEL MARCOS**

Emprendedor en serie, experto en escalamiento, asesor de negocios. Fundador y CEO de Growth Institute.





# FUTURO

## EL NUEVO *HUB* DE *START-UPS*

México gana terreno en los planes de expansión de las empresas tecnológicas de la región. Estas son algunas razones.

**POR:** *Fernando Guarneros*

**E**l nombre de México suena con más frecuencia en el ecosistema tecnológico de la región, pero hace unos años no era así. En octubre de 2020, por ejemplo, no había una compañía mexicana en el club de los unicornios, donde ya figuraba casi una veintena de latinas. De a poco, las rondas de inversión en el país han aumentado y con ello, los negocios nacionales.

Para el profesor de la Escuela de Negocios de la Universidad de Nueva York Scott Galloway, es claro que el mercado mexicano de las *start-ups* está en crecimiento. “Por lo general, no se oye hablar mucho de las empresas mexicanas en las conferencias de innovación, pero cada vez más estamos empezando a ver a

## DESTINO ATRACTIVO

Las razones que hacen de México el principal mercado para procesos de expansión de *start-ups* en la región:

estas compañías como una especie de unicornios realmente emocionantes”, comenta el líder de opinión en temas de tecnología y finanzas.

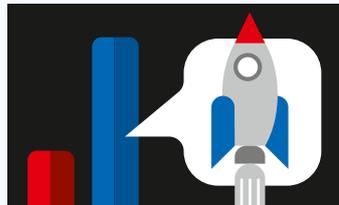
Alejandro Solís, director general de Rappi México, destaca que el país tiene ciertos atributos que lo hacen un buen lugar para las *start-ups* en etapas tempranas, las cuales lo han ubicado como un mercado predilecto para probar sus productos y servicios, además de impulsar su internacionalización.

“Las empresas que prueban su modelo de negocio en México y funciona, logran un respaldo importante hacia inversionistas, consumidores, y les permite ir a nuevos mercados”, señala Solís y resalta que México es de los pocos países lo suficientemente grandes como para albergar compañías unicornio sin tener que expandirse regionalmente.

Para Galloway, la calidad de vida que perciben los extranjeros para laborar de forma remota desde México también ha contribuido al crecimiento de la industria tecnológica.

Según datos de Marathon Ventures, más de 100 *start-ups* en América Latina han sido fundadas por excolaboradores de una empresa de tecnología, y estas también han sido destino de las inversiones del capital de riesgo en los últimos años. En México, más de 23 emprendimientos se han visto beneficiados con este modelo.

Otro beneficio de este crecimiento paulatino está en la fuerza laboral vinculada a la tecnología, la cual, según datos de NDS Cognitive Labs, está creciendo hasta tres veces más rápido que en el resto del mundo. Para la consultora, algunas de las razones que explican este desarrollo son los husos



**145 de 271**

*start-ups* latinoamericanas se expandieron a México en 2021, según Endeavor.

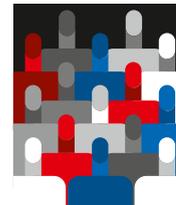
FUENTE: Soft Landing in Latin America, elaborado por Endeavor.



Comparte el idioma español.



Representa el ingreso al mercado de EU.



Tiene la segunda mayor población de la zona.

“**LAS START-UPS SON LUGARES EN DONDE SE INTENTA IMPULSAR A LAS PERSONAS A REDEFINIR ALGUNAS FORMAS DEL STATU QUO.**”

Alejandro Solís, director general de Rappi México.

horarios similares a los de Estados Unidos, además de que el 20% de todos sus graduados tienen un título relacionado con carreras de tecnologías de la información y actualmente hay 650,000 profesionales laborando en esta rama.

Resalta también que 76% de las empresas tecnológicas tienen presencia en el país. Brian Salomaki, líder de equipo de Lyft a nivel local, afirma que la compañía de movilidad eligió México para ampliar su equipo de ingenieros debido a la formación del talento nacional y a las similitudes en la cultura de trabajo con Estados Unidos.

Solís, de Rappi México, añade que estas condiciones del mercado son pieza clave para el surgimiento de ideas disruptivas. “Los procesos de creación, crecimiento y consolidación de las *start-ups* son las mejores escuelas para que los colaboradores desarrollen habilidades hacia el futuro”, dice.

### ENFRENTAR LA ESCASEZ

Hasta ahora, las condiciones han sido favorables para que el país tenga más *start-ups fintech* (394) que Brasil (380), y también unicornios que atraen la mirada de fondos internacionales; sin embargo, hay una sombra que se cierne sobre el mercado. En mayo, YCombinator, una de las aceleradoras más prestigiosas de Silicon Valley, advirtió a fundadores de compañías que se preparen para lo peor, ante el derrumbe del mercado y una inminente recesión económica.

Eso no necesariamente significa la extinción de los unicornios. Enrico Robles, director de Inteligencia de Endeavor México, explica que este contexto adverso está sucediendo por elementos como el incremento de tasas de interés a nivel mundial, la inflación descontrolada, la desarticulación en las cadenas de suministro y el conflicto bélico entre Rusia y Ucrania.

Entonces, el enfoque para las empresas capitalizadas, señala el experto, deberá estar en cómo aprovechan su dinero para generar mayor eficiencia.

La conversación ya no será, dice, sobre crecimiento, sino que, a partir de ahora, los fondos atenderán los compromisos de las compañías por llegar a sus metas con eficiencias operativas importantes.

**3,571 MDD**

alcanzaron las 159 ofertas de financiamiento registradas en México, en 2021.

**7,570 MDD**

sumaron las 419 ofertas registradas en Brasil en el mismo año.

FUENTE: Asociación para la Inversión de Capital Privado en América Latina.

# REVOLUCIONANDO LA COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA MANO DE MUJERES LÍDERES EN TODA LA REGIÓN.

**another**

- Desde nuestra creación en 2004, uno de nuestros principios más fuertes es que el talento no tiene distinción de sexo. La inclusión nos ha convertido en una de las mejores empresas para trabajar, ya que sabemos que contamos con un personal seleccionado por sus cualidades profesionales.
- Como muestra, en another, nuestros puestos directivos en toda la región de América Latina son ocupados por mujeres y, más de la mitad de nuestra plantilla pertenece al género femenino. Hoy, más que nunca, sabemos que another no depende de una oficina, sino de quienes la integran.

#WeAreAnother

→

Info:

  @anotherco

  @another

 another.co

# TECNOLÓGICAS MENOS CONTAMINANTES

El cambio climático ha transformado la agenda de las Big Tech. ¿Será suficiente para erradicar el impacto de sus operaciones?

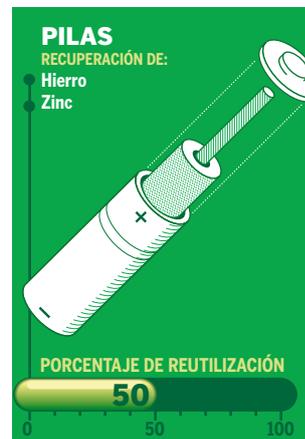
POR: Eréndira Reyes

**A** demás de la innovación tecnológica, Amazon, Google y Microsoft comparten objetivos para reducir el impacto ambiental de sus operaciones. No son las únicas, pero sí de las más representativas. Amazon, por ejemplo, quiere que en 2040 todas sus oficinas sean libres de emisiones de carbono y Microsoft, por su parte, pretende ser una compañía negativa en carbono en 2030, mismo año fijado por Google para que sus centros de datos, sedes y campus funcionen con energía cero emisiones.

Estas metas se complementan con otras acciones y estrategias que se reflejan en sus productos, iniciativas para reaprovechar desechos y en su rentabilidad. Apple, por ejemplo, decidió, meses atrás, quitar la conexión a la corriente eléctrica de sus cargadores y dejar solo el cable de sus teléfonos con el fin de reducir los desechos electrónicos. Ben Wood, analista jefe de la empresa experta en tecnología CCS Insight, asegura que con esta acción redujo 6,570 millones de dólares en su producción.

La firma de Cupertino también quiere empoderar a Daisy y Dave, dos robots capaces de desarmar todos los dispositivos iPhone con el fin de recuperar materiales que se devuelven al mercado como materias primas. En números, son capaces de desarmar 400 teléfonos inteligentes por hora y recuperar materiales como aluminio, cobre y oro.

## ¿QUÉ SE PUEDE RECICLAR DE LOS ELECTRÓNICOS?



FUENTE: Recyclia.

**61%**

de las personas de entre 22 y 35 años están dispuestas a pagar más por productos ecológicos, según un estudio de GlobalWebIndex.

De acuerdo con Recyclia, entidad que administra este tipo de elementos en la Unión Europea, el residuo de los smartphones tiene un índice de reutilización del 90%. “De un teléfono móvil de unos 100 gramos de peso se pueden extraer 62 gramos de plásticos –propileno, poliestireno, ABS, policarbonato–, 25 gramos de metales –aluminio y cobre– y 800 ppm (partes por millón, es decir, 0.0008 gramos) de metales preciosos”, compartió, vía correo electrónico, a *Expansión*.

Sin embargo, un estudio elaborado por la organización sin ánimo de lucro New Climate Institute revela que 90% de las 25 Big Tech que analizaron han focalizado sus esfuerzos en compensar sus emisiones de CO<sub>2</sub>. Únicamente Apple logró tener el título de empresa con ‘integridad moderada’ en sus esfuerzos por atacar los problemas del cambio climático.

“Las compañías analizadas solo disponen de planes para reducir un 40% su contaminación, a pesar de que la mayoría promete ser neutra en los próximos años”, apunta el instituto.

Para Martín Piqueras, experto en estrategia digital de Gartner, los planes que las firmas tecnológicas presumen no son tan espectaculares. Señala que muchos de los anuncios realizados por las empresas solo buscan tener un mejor marketing y comunicación, pero los esfuerzos están lejos de compensar el impacto ambiental que a diario producen.

LUXURYLAB GLOBAL 2022

# DONDE INNOVACIÓN Y NUEVAS GENERACIONES CONVERGIERON

En su undécima edición, LuxuryLab Global – la cumbre de lujo más importante en México y Latinoamérica – triunfó con grandes sorpresas y experiencias inolvidables.

**O**nce ediciones se dice fácil, pero celebrarlas con el nivel requerido es un desafío, pues, como señala la voz popular, “si las cosas fueran fáciles, cualquiera las haría.” Pero se puede y así lo demostró LuxuryLab Global en su onceavo aniversario, donde se posicionó como la plataforma líder en el sector del lujo.

El pasado 21 de junio, LuxuryLab Global hizo del Hotel Four Seasons, de la Ciudad de México, su casa de trabajo por segundo año consecutivo, a través de una alianza caracterizada por compartir la misma escala de excelencia y exclusividad.

Demostó su propuesta 360°, que ninguna otra iniciativa ha podido ofrecer, estableciendo una vinculación clave con líderes de la industria, CEO's, emprendedores, gerentes y directores regionales de las marcas más exclusivas.

## EL OTRO SIGNIFICADO DEL LUJO

Innovation & Next Generations fue el tema central para abordar las tendencias hegemónicas y los aspectos más importantes sobre los cambios y desafíos que el sector debe enfrentar a corto y mediano plazo.

FOTOS: CORTESÍA



“El objetivo también fue mostrar un significado del lujo que no necesariamente está relacionado con estatus o precio, sino con inversión, alianzas con la comunidad, responsabilidad social y sustentabilidad. Es el lado *give back* que no todos conocen”, platicó Abelardo Marcondes, CEO de LuxuryLab Global.

Como cada año, el foro de lujo más importante de México y América Latina entregó el LuxuryLab Award, que en esta ocasión fue para la artista visual Betsabé Romero (1963, Ciudad de México), acreedora de este galardón por su destacada trayectoria profesional y ser una creadora que a través de su obra ha generando un cambio significativo en la sociedad.

A través de esta experiencia de alto contenido de valor, se volvieron a reafirmar los valores que ha impulsado LuxuryLab Global desde el inicio de su historia: la educación, la cultura, el arte, la sustentabilidad, el consumo consciente y la participación activa para lograr el incremento en la calidad de vida de las personas.

“Lo más gratificante de este proyecto es saber que empresarios, ejecutivos y emprendedores aprovecharon este foro para poder hacer su inversión, plan de negocios y estrategias de venta rodeados de los mejores exponentes del lujo a nivel internacional”, concluyó Marcondes.

PRESENTADO POR:

LUXURYLAB GLOBAL  
The most important luxury brand and travel summit in  
Latin America

# TIERRA

# DE

• EN PORTADA •



ILUSTRACIÓN: BLAIR FRAME



# UNICORNIOS

AMÉRICA  
LATINA  
VIVE **UNA  
ECLOSIÓN DE  
UNICORNIOS** Y  
NO SON POCAS  
LAS EMPRESAS  
QUE YA SE  
POSICIONAN  
PARA ALCANZAR  
Y SUPERAR  
**LA VALUACIÓN  
DE LOS 1,000  
MILLONES DE  
DÓLARES EN  
MÉXICO Y  
LA REGIÓN.**

# TIERRA DE UNICORNIOS

Latinoamérica ha vivido una explosión de unicornios, *start-ups* que alcanzan una valuación de más de 1,000 millones de dólares. Pero aunque parece que el ecosistema se mueve en torno a estos seres legendarios, son solo el 0.0001% del total de compañías de la región, según el último estudio de Endeavor, publicado en junio. Los ya conocidos como *soonicornos*, las empresas que se perfilan para convertirse en unicornios, representan el 0.0006%.

Y, sin embargo, su impacto en el ecosistema es enorme, pues muestran que hay un camino firme en el emprendimiento. La valuación no es la meta, pero es una prueba de que emprender es una opción viable para generar crecimiento en la región.

En esta edición, nos hacemos eco de esta ruta con 'Tierra de unicornios', un especial en el que destacamos a las principales empresas que, en los próximos 24 meses, pueden llegar a ser unicornios. Para ello, se abrió una convocatoria pública (que cerró en marzo). Las empresas candidatas fueron evaluadas por un jurado que, además, nominó a varias compañías más. Con ambos elementos, se elaboró el siguiente listado, que incluye empresas de México y de Latinoamérica con operaciones en el país, pero excluye, por el tamaño del mercado, a Brasil.

Sabemos que varias más pueden dar el salto en un momento en el que el mercado está madurando y atrayendo capitales, pero esperamos que este sea un primer ejercicio que ayude impulsar a más *start-ups* en la región.

## EL JURADO

**JUAN  
ABADI**

ASSOCIATE DE KASZEK

**KARLA  
BERMAN**

DIRECTORA DE OPERACIONES  
DE SOFTBANK MÉXICO

**HERNÁN  
KAZAH**

COFUNDADOR DE KASZEK

**CHRISTINE  
KENNA**

SOCIA DE IGNIA

**ULRICK  
NOEL**

DIRECTOR DEL INSTITUTO  
DE EMPRENDIMIENTO DEL  
TEC DE MONTERREY

**JUANA  
RAMÍREZ**

PRESIDENTA DE LA ASEM

**LILIANA  
REYES**

DIRECTORA  
DE LA AMEXCAP

**VINCENT  
SPERANZA**

DIRECTOR DE  
ENDEAVOR MÉXICO

# UAG LANZA DOCTORADO Y MAESTRÍA DE ALTO NIVEL

Se trata del Doctorado en Dirección Empresarial (DBA) y el Master in Business Administration, este último con doble titulación con la Thunderbird School of Global Management.



■ Ing. Andrés Canales, Lic. Manuel Herrera, Lic. Antonio Leñaño Reyes e Ing. René Calderón.

La Universidad Autónoma de Guadalajara (UAG) suma a su oferta educativa dos programas de posgrado de alto nivel, innovadores y apegados a los requerimientos actuales del entorno empresarial, así como a las perspectivas hacia el futuro.

Se trata del Doctorado en Dirección Empresarial (DBA), el cual es único en su tipo en México y tercero en América Latina, con un perfil Directivo-Empresarial.

El segundo es el Master in Business Administration (MBA), que tendrá doble titulación, en conjunto con la Thunderbird School of Global Management, reconocida mundialmente por contar con el programa número uno en Maestría en

Administración, y con la Arizona State University (ASU), número uno en innovación en Estados Unidos. Gracias a esto, el egresado también recibirá el Master in Applied Leadership and Management (MALM).

El DBA es un programa de muy alto nivel con un enfoque totalmente práctico, contrario al común de los doctorados que se concentran en la formación de investigadores o la generación de conocimiento.

Lo anterior vuelve a este programa único en México y selecto en el perfil ingreso, ya que está dirigido a empresarios, directores o consultores de alto nivel ejecutivo y que cuenten con al menos 10 años de experiencia a nivel directivo.

Durante el doctorado, los líderes trabajarán en un entregable final cuyo

objetivo es transformar su empresa; para esto serán asesorados por docentes que forman parte de alguna de las mejores universidades de negocios del mundo, todos ellos también cuentan con doctorado, tienen amplia experiencia en impartir educación ejecutiva y son consultores de compañías de clase mundial.

Mientras que el MBA/MALM formará líderes con perspectiva global y con una visión innovadora enfocada en la dirección de negocios. De este modo, el programa contempla experiencias presenciales opcionales en las instalaciones de Thunderbird y ASU, con las que el estudiante complementará su aprendizaje internacional.

El evento para el lanzamiento de los nuevos programas de alto nivel fue encabezado por el rector de la UAG, Antonio Leñaño Reyes, con la asistencia de líderes empresariales y personalidades de los ámbitos público, privado y educativo.

Durante su mensaje, Leñaño Reyes afirmó que la innovación es el motor que impulsa a la UAG a dar grandes pasos, como el que representa la creación de estos dos posgrados de alto nivel.

Por su parte, Hugo de la Rosa Peñaloza, vicerrector académico, realizó la presentación de ambos posgrados, que se apegan a los requerimientos de las empresas en el entorno actual y hacia el futuro.

Por último, Robert Grosse, director para América Latina de Thunderbird School of Global Management y profesor de estos nuevos programas de la UAG, dictó la conferencia “Retos y oportunidades para los negocios en un mundo de pospandemia y guerra”.



■ Mtro. Juan Carlos Leñaño del Castillo, Dr. Carlos Rodríguez, Lic. Antonio Leñaño del Castillo, Dr. Luis Eduardo Ibarra y Dr. Robert Grosse.

FOTOS: CORTESÍA

PRESENTADO POR:



**INTERNACIONAL.** La empresa de Alexis Patjane tiene presencia en México, Colombia, Perú y Chile, y ya piensa en nuevos mercados.

## EL ORIGEN

Entre cinco y siete días. Eso era lo que, en promedio, un usuario debía esperar para recibir el producto que había adquirido a través de internet. En 2014, el *e-commerce* no figuraba entre las preferencias de compra de los mexicanos, por lo que los servicios de entrega dejaban mucho que desear. Esta situación inspiró a Alexis Patjane, un ingeniero industrial que decidió crear una empresa de comercio electrónico que garantizara envíos en 99 minutos, la promesa que bautizó a la compañía.

## SOLUCIÓN Y RETOS

Pero, después de un proceso de aceleración en 500 Startups, el fundador y CEO de 99 minutos entendió que competir con Amazon o Mercado Libre no era rentable, así que le dio un giro a la empresa y se convirtió en un servicio de entrega para *e-commerce*. En 2015, la compañía mexicana desarrolló e implementó su tecnología con recursos de una consultora de logística que no favoreció el negocio, pero sí le dejó una lección: hay que ser rentables con lo que se tiene. Así, en 2018, comienza el crecimiento acelerado de la *start-up*.

# 99 MINUTOS

# UN GIRO A LA LOGÍSTICA DE ÚLTIMA MILLA

POR: Zyanya López

## CRECIMIENTO Y EXPANSIÓN

Para este momento, 99 minutos ya había expandido sus servicios y también ofrecía entregas el mismo día o al siguiente, lo que le permitió hacer alianzas con empresas más grandes. La inversión de capital que logró levantar de fondos globales, y un proceso de aceleración con Y Combinator, llevó a la *start-up* a iniciar operaciones en Chile en 2019. Un par de años después aterrizó en Colombia y Perú, este último mercado la recibió con los brazos abiertos, pues durante la pandemia creció en 900% la industria local del *e-commerce*, abriendo grandes oportunidades para la firma de Patjane.

## PLANES

El trabajo del equipo liderado por Alexis Patjane, que en tres años pasó de 500 a más de 5,000 colaboradores, ha logrado que 99 minutos experimente crecimientos acelerados en México, Colombia, Perú y

Chile, tanto, que en sus planes de negocio ya destaca la expansión más allá de América Latina. Aunque, por ahora, el objetivo está en la consolidación en los mercados en los que ya tiene presencia, pues lanzó nuevas verticales de negocio, como el *fulfillment*, una red de puntos de centros de recolección y un software que automatiza la logística de otras compañías, las cuales va a ofrecer en cada uno de los cuatro mercados que domina.

# 82 MDD

## LEVANTÓ 99 MINUTOS EN SU ÚLTIMA RONDA DE INVERSIÓN SERIE C, EN MARZO.

**E**l objetivo de Buk es hacer más felices los lugares de trabajo. Para lograrlo, Jaime Arrieta, Santiago Lira, Felipe Sateler, Ricardo Sateler y Teresita Morán lanzaron en 2017 un software de gestión de recursos humanos que ayuda a las empresas a profesionalizar sus áreas de desarrollo de talento. En cinco años, la *start-up* chilena ha logrado mantener un crecimiento 3x anual y la satisfacción de 99% de sus más de 4,000 clientes.



**EXPANSIÓN:** ¿Qué buscan cambiar en las áreas de recursos humanos?

**SANTIAGO LIRA:** En 2016, después de hacer nuestras prácticas en Estados Unidos, regresamos a trabajar a Chile y nos dimos cuenta de que las diferencias entre softwares de recursos humanos en ambos países eran abismales. Ahí vimos una oportunidad. En mayo de 2017 lanzamos nuestra primera versión de Buk, una plataforma que permitiera ahorrar tiempo en las tareas administrativas para invertirlo en lo que de verdad importa, el talento.

**E:** ¿Qué diferencia a Buk?

**SL:** Somos una suite que profesionaliza el área de recursos humanos: soluciona todas las tareas administrativas y ofrece las herramientas para gestionar al talento. En América Latina, las empresas solo tenían programas para una u otra cosa, pero nosotros llegamos a ofrecer el paquete completo. Nuestros más de 4,000 clientes ahorran cerca de 60% en tareas de escritorio, tiempo que utilizan para hacer tareas que nunca habían realizado, como lanzar



# MÁS RECURSOS Y MÁS HUMANOS

POR: Zyanya López

**HACIA EL EXTERIOR.** Los emprendedores de la firma chilena han manejado un ritmo de crecimiento de un mercado al año.



programas de beneficios, de capacitaciones, evaluaciones de desempeño o cuestionarios de clima organizacional.

**E:** ¿Cómo se han adaptado a los cambios del mercado?

**SL:** Desde hace cinco años, América Latina era un mercado muy poblado, con muchas soluciones centradas en RH, pero desde el mundo de las finanzas y la contabilidad. Nosotros llegamos con una apuesta exclusiva para un área que ha ido modificándose y ahora tiene un perfil estratégico, que se preocupa por el bienestar del talento y requiere herramientas que le permitan automatizar procesos y gestionar al equipo de manera remota y en la nube.

**E:** ¿Cómo ha sido su proceso de expansión?

**SL:** Iniciamos en Chile en 2017, Colombia, en marzo de 2020, Perú, en marzo de 2021 y México, en 2022. Abrir en un país nuevo es costoso porque tenemos que modificar el software para adaptarnos a las legislaciones locales, además, nos gusta tener un equipo en cada lugar.

Adicional a esto, hemos adquirido tres empresas: [Ctrl IT,] una app de control de asistencia que se sincroniza con el pago de sueldos, [Boost,] una plataforma de *e-learning* y capacitación y una de adelanto de sueldos [Payflow Chile].

**E:** ¿Cuáles son los siguientes pasos para Buk?

**SL:** Desde octubre de 2021, que levantamos nuestra única ronda de inversión, hemos duplicado nuestro tamaño. Por ahora no buscamos levantar capital ni tampoco abrir en nuevos países, probablemente, Brasil en 2023, pero más bien queremos incursionar al mundo de las *fintech* y los beneficios. La adquisición de la plataforma de adelanto de sueldos fue nuestro primer paso. Lo que queremos es generar valor a los clientes, lo demás se dará por añadidura.

## 50 MDD

**CAPTÓ BUK EN SU PRIMERA RONDA DE INVERSIÓN, SERIE A, EN 2021. HASTA EL MOMENTO, ES LA ÚNICA DE LA EMPRESA.**



**CRECIMIENTO.** La empresa de Allan Apoj y David Poritz compró el año pasado Banco Finterra.



# 253 MDD

**HA LEVANTADO LA EMPRESA, ENFOCADA EN PYMES, ENTRE RONDAS DE CAPITAL Y DEUDA.**

# COVALTO

## LA EVOLUCIÓN DE CREDIJUSTO

POR: Zyanya López

**E**n junio de 2021, David Poritz y Allan Apoj anunciaron que Credijusto, la empresa que habían fundado en 2015, adquiriría el 100% de las acciones de Banco Finterra. Con esta transacción, notificada como la primera vez que una *start-up* compraba una institución financiera en América Latina, la compañía mexicana, ahora rebautizada Covalto, pretende convertirse en un neobanco que atienda las necesidades financieras de las pymes.

Poritz y Apoj se conocieron en la Universidad de Brown, en Estados Unidos. Se graduaron en 2012, cuando la primera ola de empresas *fintech* daba de qué hablar en el mundo. Un par de años después, inspirados por esta revolución tecnológica, volvieron a México con una idea en mente y fundaron Credijusto.

**2,000 MDD HAN COLOCADO EN CONJUNTO CREDIJUSTO Y BANCO FINTECRA DESDE SUS INICIOS.**

“Nos dimos cuenta de que en el país había millones de pymes que no eran atendidas por los bancos tradicionales, que estaban enfocados únicamente en el sector corporativo. Nuestra visión fue crear el *one stop shop* para las pymes, que ofreciera servicios de crédito, bancarios y de software para ayudar a las compañías a manejar su negocio de mejor manera”, dice Poritz, co-CEO de la compañía.

El desarrollo de Credijusto, ahora Covalto, ha sido constante. Desde su creación hasta el cierre de 2021, ha crecido anualmente por encima del 150%, mientras que la plantilla laboral se ha incrementado entre 15 y 30% cada año. En junio, la empresa contaba con 540 colaboradores.

Hoy, los planes de Poritz y Apoj están claros: “Estamos creando un ecosistema para pymes, pero buscamos también dar servicios a grandes corporativos y *start-ups*”, dice David Poritz. “Además de créditos, vamos a ofrecer servicios de factoraje, arrendamiento, productos de captación y una tarjeta de crédito, la cual lanzaremos en los próximos tres meses y ya tiene una lista de espera de 5,000 clientes”.

En marzo, la empresa inició operaciones en Estados Unidos con servicios de crédito y factoraje para pymes mexicanas que importan y exportan a ese país. Si bien este año el plan es fortalecer las oficinas de Miami, Poritz y Apoj ya piensan en los siguientes pasos, que son Perú y Colombia.

ABIERTO DE TENIS  
**Mifel**  
 PRESENTADO POR *Caliente*  
 caliente.mx



**ATP**  
 250

**STRONGER** 1-6  
**THAN EVER** AGO  
 2022



MEDVEDEV



**COMPRA TUS BOLETOS**

**Mifel**  
*Caliente*  
 caliente.mx



[AbiertolosCabos.com](http://AbiertolosCabos.com)



**LA EMPRESA.** cofundada por Diego Olcese, tiene la intención de llegar a 100 millones de usuarios en América Latina en los próximos cinco años.



# DESARROLLO DE CARRERA *ONLINE*

POR: Zyanya López

**P**ara Diego Olcese y Rodolfo Dañino fue frustrante darse cuenta de que en los últimos seis meses de universidad, cuando hacían sus prácticas profesionales, adquirieron más conocimientos que a lo largo de los cinco años que duró su carrera. “Habíamos perdido tanto tiempo de nuestras vidas en algo que no íbamos a aplicar... Todo ese tiempo y esfuerzo lo hubiéramos invertido en aprender otras cosas”, recuerda Olcese.

Con este antecedente, y después de analizar el futuro del trabajo en América Latina, entendieron que a las empresas les iba a importar más la experiencia de una persona que dónde

se graduó, por eso decidieron cambiar la manera y el formato en que se distribuía la educación en la región. En 2015, fundaron Crehana, una plataforma peruana que buscaba impulsar el desarrollo del talento a través de cursos cortos *online*.

En ese entonces, eran los dos fundadores quienes impartían los 15 cursos que estaban activos en la plataforma y que estaban armados para concluirse entre una y tres horas. “Queríamos cambiar la percepción de que la gente tenía que pasar mucho tiempo inmersa para aprender, esta debía ser una experiencia completamente diferente”, refiere Olcese, CEO de Crehana, que hoy ofrece más de 1,000 cursos en 22 categorías diferentes.

## EL ORIGEN: UN NEGOCIO B2C

Crehana nació para brindarle a las personas habilidades que requieren en su trabajo diario, que les permita tener un ascenso o un incremento salarial, por eso sus usuarios eran *freelance* en busca de un crecimiento profesional. Pero llegó el momento de pivotar el negocio para atender a un nuevo mercado: el mexicano.

# 90 MDD

## HA LEVANTADO CREHANA EN SUS RONDAS DE INVERSIÓN HASTA EL MOMENTO.

## LA EXPANSIÓN

La compañía de Olcese y Dañino dio sus primeros pasos en el extranjero al iniciar operaciones en México en 2018, un país que hoy representa 37% de su cartera y que alberga sus oficinas centrales. Los emprendedores ven aquí un mercado fructífero y de interés para los inversionistas.

## UN GIRO EN EL NEGOCIO

Además de abrir oficinas en Colombia, en 2019, la compañía pone la mira en el mercado empresarial al lanzar el primer demo de Crehana for Business, una división que pretende ser aliada de los equipos de recursos humanos para asegurar la capacitación de su talento. Este fue el impulso para que la firma decidiera pivotar y enfocarse en las empresas al convertirse en una *start-up* de aprendizaje B2B.

En esta nueva línea de negocios, Crehana adquiere Acsendo, una firma colombiana de gestión de talento que va a impulsar la capacitación en las más de 900 compañías con las que trabaja, como PepsiCo, DiDi, Sodimac, Yves Rocher, Chubb y HP. Además, la empresa recibió una inversión de 70 mdd, que le van a permitir incursionar en Brasil, así como llegar a más de 100 millones de usuarios en los próximos cinco años.

**FRUBANA**

# FORTALECER LA CADENA

**POR:** Zyanya López

Fabián Gómez lideraba la expansión en América Latina de Rappi cuando creó Frubana, una *start-up* que, desde agosto de 2018, es el puente entre productores de alimentos y restauranteros. “Es la unión de dos pedazos de mi vida: la experiencia en agricultura de mi familia y mi conocimiento en firmas tecnológicas”, explica.

El emprendedor se dio cuenta de que los agricultores tenían dificultades para distribuir su producción, mientras que los restauranteros buscaban productos de mayor calidad y a menor costo. Por eso, desarrolló una plataforma en la que se piden alimentos a precios mayoristas, generando información sobre patrones de consumo, lo que ayuda a enfocar las cosechas según la demanda.

**DOS MUNDOS.** Fabián Gómez unió su formación con la experiencia de su familia para crear su empresa.

## ACELERACIÓN

En diciembre de 2019, Gómez formó parte de la aceleradora Y Combinator, donde logró su

primer levantamiento de capital. “Ser parte de este ambiente de rápido crecimiento te sube la vara en todos los sentidos, conoces a otros fundadores e inversionistas que te ayudan a mejorar lo que haces”, explica el CEO y fundador de Frubana. Ahí desarrolló la tecnología de venta y de producción, lo que le permitió replicar su modelo que opera en 10 ciudades de México, Colombia y Brasil.

## REINVENCIÓN

Los días de Frubana estaban contados. O eso parecía con el inicio del covid-19. “Pensamos que ya se había acabado la empresa porque todos nuestros clientes cerraron de un día para otro”, recuerda Gómez. Cuatro meses después, los restaurantes retomaron operaciones ofreciendo envíos a domicilio. “No querían ir a mercados ni a centrales mayoristas, por lo que fuimos sus aliados para comprar lo que necesitaban sin desplazarse”, dice.

Pero la pandemia aceleró el negocio. En dos años creció casi 16 veces, señala Gómez, mientras que el número de restaurantes subió de 5,000 a 80,000. Además, la *start-up* pasó de vender solo frutas y verduras a distribuir todos los insumos que necesita un restaurante, así como proteína refrigerada y a ofrecer financiamiento a sus clientes a través de la nueva división Frubana Capital.

## CRECIMIENTO

Cuando Gómez emprendió, lo hizo pensando en una región, no en un país. Por ello, la empresa que inició en Colombia aterrizó en México siete meses después, un año más tarde llegó a Brasil y, desde entonces, las 1,285 personas que laboran en la compañía se han dedicado a crecer en esos tres mercados.

“Nuestras apuestas son claras: transformar la manera en que los restaurantes compran productos en América Latina, volver la comida más barata y aumentar los ingresos de los productores. Estamos en ese camino”, dice.

# 202 MDD

**HA LEVANTADO FRUBANA DESDE QUE INICIÓ OPERACIONES EN EL MERCADO.**

# 80,000

**RESTAURANTES TRABAJAN CON FRUBANA, QUE CRECIÓ CASI 16 VECES EN DOS AÑOS, A RAÍZ DE LA PANDEMIA.**





SECTOR:  
E-COMMERCE-  
AUTOSERVICIO

PLANES. Ricardo Martínez, cofundador de Jüsto junto con Weder y Sisniega, dice que la apuesta es llevar el modelo a toda Latinoamérica.



## EL SÚPER 100% ONLINE EN MÉXICO

POR: Zyanya López

**J**üsto no pudo haber nacido en mejor momento. El primer supermercado 100% *online* de México inició operaciones en julio de 2019, con el objetivo de transformar uno de los canales estratégicos más importantes de la industria de consumo a través de la tecnología: el autoservicio. En 2020, el negocio despegó.

“La pandemia tuvo dos caras para nosotros, por un lado, la tragedia que significó en términos sociales y de salud y, por el otro, el empuje que le dio a la industria y al negocio”, dice Ricardo Weder, CEO y fundador de la empresa, junto

con Ricardo Martínez y Alejandro Sisniega. De acuerdo con la Asociación Mexicana de Venta Online (AMVO), el *e-commerce* creció 81% en 2020, y las del supermercado fueron el tercer tipo de compras más realizadas en el país. Los pedidos de Jüsto aumentaron 500% en el primer mes de la pandemia.

Weder y Martínez aseguran que la clave de este éxito se debe a dos cosas: los precios justos y la frescura de los productos. “La gente cada vez valora más su tiempo, por eso busca alternativas de confianza para hacer el súper. También les ahorramos dinero, pues al no ir físicamente se reducen los gastos entre 20 y 25%. (...) Además, 80% de nuestros proveedores son pymes”, dice Weder, quien no es un novato en el mundo de la tecnología. Antes de fundar Jüsto, fue el presidente global de la firma de transporte privado Cabify, en la que ocupó varias posiciones, lideró su crecimiento en más de 120 ciudades y la condujo a convertirse en un unicornio de 1,400 millones de dólares.

### 2020: EL DESPEGUE

El covid-19 sorprendió a Jüsto a los ocho meses de iniciar operaciones. “En ese momento, no éramos parte del *top of mind* de las personas, éramos demasiado nuevos. Pero el hecho de que la gente no pudiera salir a hacer sus compras nos permitió entrar al mercado”, explica Weder. “Vivimos unas semanas de crecimientos bastante acelerados”. Ese año, además, levantó 23 mdd en capital semilla.

### 2021: HACIA AMÉRICA LATINA

Jüsto inició operaciones en Brasil en septiembre de 2021. Un mes después, compró Freshmart, un supermercado digital en Perú que ahora apuesta por la omnicanalidad. “Estamos madurando en estos países, y buscamos llegar a otros como Colombia, Chile y Argentina”, dice Weder.

# 152 MDD

CERRÓ EN SU SERIE B, EN ABRIL DE 2022, QUE DEDICARÁ A IA, CIENCIA DE DATOS E INFRAESTRUCTURA.

### 2022: POSICIONAMIENTO

Weder quiere ampliar sus operaciones a más ciudades de México, por lo que el tema de la valuación no es algo que le quite el sueño: “Buscamos ser la empresa más grande y representativa de toda América Latina en 2032, así que nuestro objetivo no es una valuación”.

SI TE ENAMORASTE CON **MECANO** Y ALUCINASTE CON **HOY NO ME PUEDO LEVANTAR**,  
NO TE PUEDES PERDER EL NUEVO MUSICAL DE **NACHO CANO**.



# MALINCHE

UN MUSICAL DE  
**NACHO CANO**

---

**MADRID ESTRENO 15 SEPTIEMBRE**

---

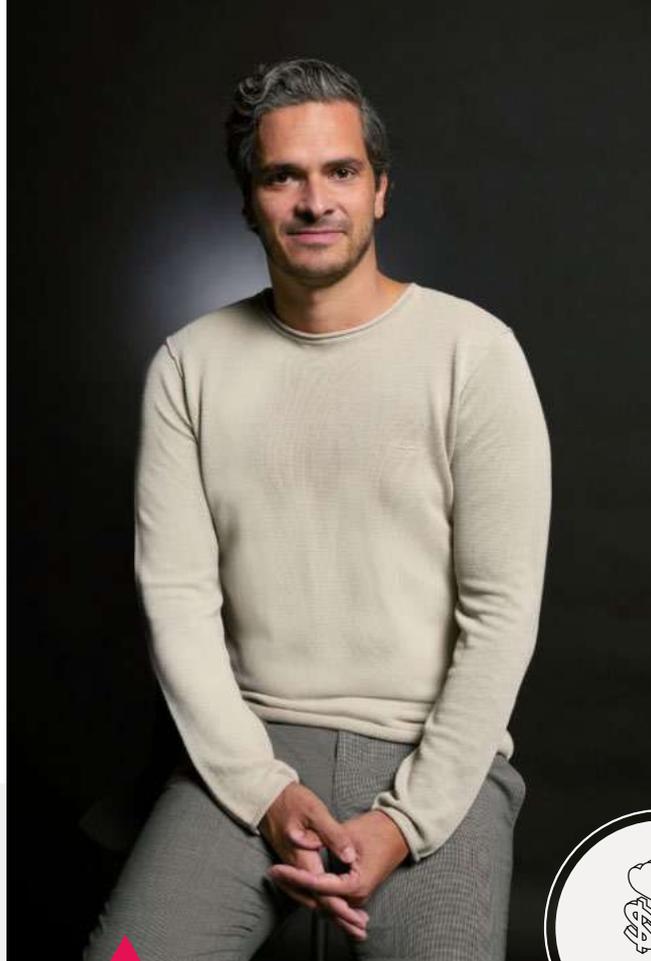
RECINTO FERIA DE IFEMA MADRID

---



[entradas.com](http://entradas.com)

 **AEROMEXICO**



**INCLUSIÓN FINANCIERA.** Stefan Möller creó una plataforma de servicios financieros para que más personas accedan a crédito.



## APOSTAR CONTRA EL TIEMPO

POR: Gonzalo Soto

# 90 MDD

**LEVANTÓ EN UNA RONDA EN JUNIO, QUE UTILIZARÁ PARA HACER ADQUISICIONES ESTRATÉGICAS, EXPANSIÓN DE LA MARCA Y CONTRATACIÓN DE TALENTO.**

la VIP”, relata. “Son muchas frustraciones y un proceso altamente enfocado en los intereses del banco, no en los del cliente”.

Irónicamente, Möller trabajó de cerca con instituciones financieras tradicionales antes de fundar Klar, con apenas cuatro personas que completaban su nómina.

A mediados de 2019, la aventura dio un giro cuando de la mano de Quona, un fondo de capital de riesgo con sede en Washington DC, y Santander cerró su primera ronda de capital de la que obtuvo 6 millones de dólares. Möller, ya casado, le dio la noticia a su esposa. Estuvo contenta, pero aterrizó sus ideas con otra pregunta: “¿Ya te pagas un sueldo?”.

Uno chiquito, sí, porque el resto se invirtió para incrementar los productos mínimos viables de Klar que le han valido llegar ya a 1.9 millones de usuarios y 400 empleados distribuidos en tres oficinas, una en México y otras en Estados Unidos y Alemania.

A esa ronda inicial siguieron dos más, de 20 y 70 mdd en 2020 y 2021, respectivamente. Su última, realizada en mayo, levantó 85 mdd.

Möller siente que, aunque el camino es el correcto, los retos no paran. “Mi trabajo es continuamente asumir que estamos en riesgo, me pagan por ser paranoico y asumir eso siempre”, dice.

En una época en que la política monetaria de varios países ha encarecido el dinero y dificultará el financiamiento de más emprendimientos como Klar, esa mentalidad tiene sentido.

“Se viene una etapa de más selectividad, lo que pasó en los últimos dos años era una falta de disciplina de parte del capital”, afirma. “Estaban fondeando empresas en categorías que no justificaban una valuación de cierto monto. (...) Sí viene un ajuste, uno muy necesario”.

Pese a ello, Möller confía en que Klar será un nuevo unicornio y la confianza de los inversionistas se notó en su última ronda de capital, tras la cual, su esposa tuvo otra pregunta que lo aterrizó nuevamente en la Tierra: “¿Ya te aumentarás el sueldo?”.

**E**l día que Stefan Möller renunció a su trabajo en un fondo de inversión para crear una *fintech*, su entonces novia lo recibió con una pregunta: “¿Estás loco?”.

Möller no padece locura, es solo un joven de 35 años que aspira a que su empresa, Klar, democratice la banca en México y más personas accedan a créditos y productos hechos a la medida, como él los llama.

Su aventura emprendedora comenzó con una frustración personal. Al volver a México tras varios años trabajando para una consultora en Alemania y en España, acudió a un banco tradicional y la experiencia fue, al menos para él, reveladora.

“Te dan un número como en salchichonería y algunas filas avanzan más rápido porque es



# LA FINTECH QUE PREDICE CUÁNTO DINERO NECESITAS

POR: Zyanya López



**E**n 2012, Adalberto Flores vio la oportunidad de desarrollar una empresa que permitiera a más del 50% de la población del país que no está bancarizada integrarse al sistema financiero y comenzar a generar crédito sin necesidad de un historial.

Así nace Kueski, una empresa tecnológica que presta dinero a través del uso de inteligencia artificial, *machine learning* y *big data*, herramientas que, en cuestión de segundos, analizan información y detectan patrones que permiten predecir la probabilidad de pago de una persona, así como la cantidad ideal que se le puede prestar para evitar el sobreendeudamiento.

La *fintech* mexicana ha otorgado más de cinco millones de préstamos en línea y ha levantado varias rondas de inversión, lo que ha permitido el lanzamiento de Kueski Pay y Kueski Up.

## 2012: NACE LA SOLUCIÓN

Kueski surge con la idea de impulsar el microcrédito a través del uso de *machine learning* y de inteligencia artificial.

## 2018: EL PRIMER MILLÓN

A seis años de su fundación, Kueski alcanzó el millón de préstamos otorgados a los más de 215,000 clientes

que tenía en ese momento. Esto significó un alza de 137% en el número de créditos con respecto a 2017.

## 2020: KUESKI PAY

En medio de la crisis sanitaria, la empresa lanzó Kueski Pay, un método de pago digital que permite hacer compras sin necesidad de una tarjeta, con el esquema 'compra ahora y paga después'. Esta herramienta, que cuenta con 3,000 comercios afiliados, creció 210% entre noviembre de 2020 y noviembre de 2021.

## 2021: KUESKI UP

La *fintech* agregó a sus servicios Kueski Up, una solución de salario *on demand* que todavía se encuentra en prueba piloto.

## 2022: ALIANZA CON HOT SALE

La *fintech* fungió como patrocinador oficial del Hot Sale 2022, alianza que convirtió a Kueski Pay en la principal opción de pago durante el evento. La empresa continúa con su expansión en México y aunque no descarta llegar a otros países de América Latina, su foco sigue siendo local.

# 3,000

COMERCIOS ESTÁN AFILIADOS A KUESKI PAY, QUE PERMITE HACER COMPRAS SIN TARJETA.

# 202 MDD

CERRÓ EN SU RONDA SERIE C, ENTRE DEUDA Y CAPITAL, EN DICIEMBRE DE 2021.



# EL RETO DE CUMPLIR LAS EXPECTATIVAS

POR: Diana Zavala

Cuando se levanta capital en una ronda de inversión, los emprendedores festejan y lo anuncian. Es el momento de la felicidad, pero al pasar los días se transforma en un reto: crecer y construir con esos recursos algo realmente innovador, que sea capaz de sostenerse y crecer por sí solo. Esta fue la lección que David Vélez, CEO de Nubank, le dio a los fundadores de La Haus, una *proptech* enfocada en facilitar la compraventa de vivienda, cuenta Rodrigo Sánchez-Ríos, cofundador y presidente de la empresa. Su promesa es reducir el tiempo de comercialización de un año a solo seis semanas.

Vélez no solo era amigo de la infancia de Santiago García, Jerónimo y Tomás Uribe, cofundadores del negocio, sino que fue uno de los primeros en creer en La Haus y financiarla.

## LOS EMPRENDEDORES

**TECNOLOGÍA.** La *start-up* cofundada por el mexicano Rodrigo Sánchez-Ríos ya ha cerrado su primera transacción en bitc in.

Las bases de la colombiana La Haus se remontan varios años antes de su fundación, cuando los emprendedores eran estudiantes de un MBA en Stanford y decidieron mejorar con tecnología el mercado de bienes raíces. En 2012 fundaron Jaguar Capital, un fondo de inversión inmobiliario. “Construimos un buen negocio, pero nos dimos cuenta de la necesidad de herramientas para que quienes desarrollan vivienda tomen decisiones, y del lado de compradores, para organizar el inventario que les toca leer. Así nació La Haus”, explica Sánchez-Ríos, de origen mexicano. Era 2018.

## EL NEGOCIO

“En Colombia hay un gran déficit, por lo que comenzamos agilizando la manera de que un proyecto llegue al mercado para dar acceso a vivienda nueva y digna”, dice el emprendedor. En 2019 levantó 13 mdd. “El primer paso tras la ronda fue construir un gran equipo de ingenieros para tener la mejor tecnología y crecer. Con el empuje lanzamos el producto en Bogotá y después en México”.

**LA START-UP UTILIZA INTELIGENCIA ARTIFICIAL PARA CONECTAR A VENDEDORES Y COMPRADORES. LA EMPRESA NO COBRA SUS SERVICIOS A LA PARTE QUE OFRECE LOS INMUEBLES HASTA QUE LA VENTA SE HAYA COMPLETADO.**

## EL CRECIMIENTO

El negocio despegó y tras dos rondas de inversión más, de 10 mdd y 35 mdd, alcanzaron una extensión Serie B de 100 mdd en julio de 2021 en la que participaron Jeff Bezos y Maluma. Así llegó la expansión a Guadalajara, en donde las metas para tres meses se cumplieron en seis semanas, Monterrey, Querétaro y la Riviera Maya, sumando presencia en nueve ciudades latinoamericanas y acumulando 20,000 transacciones. En 2022, anunció el uso de bitc in en la Riviera Maya y cerró la primera venta en enero. En mayo, cerró una alianza con Gaia para que inversionistas que comprenden inmuebles para rentar puedan hacerlo con las viviendas amuebladas.



**IPADE**  
BUSINESS SCHOOL  
UNIVERSIDAD PANAMERICANA

# ¿TIENES UN PLAN PARA MANTENERTE ACTUALIZADO?

Conoce el programa adecuado  
para el momento de vida  
que tu quehacer directivo requiere.

ipade.mx

Visita el Portafolio  
de Programas 2022



STORI

# IMPULSO A LA INCLUSIÓN FINANCIERA

POR: Zyanya López



**EQUIPO.** Bin Chen, Sherman He, Marlene Garayzar y GY Liu fundaron la empresa, junto con Nick Chen.



Stori nace de un problema que, por años, ha sido una barrera para el bienestar de muchas personas: la baja inclusión financiera. De acuerdo con la compañía mexicana, hay más de 400 millones de latinoamericanos que han sido rechazados por la banca tradicional, una situación que inspiró a sus cinco fundadores a crear una *start-up* que dijera sí a quienes buscan financiamiento pero no tienen historial crediticio o empleo formal.

**10 MINUTOS TARDA LA APP MÓVIL DE STORI PARA VALIDAR UNA TARJETA QUE HA SIDO SOLICITADA POR UN USUARIO.**

La *fintech* inició operaciones en 2019 con el lanzamiento de una tarjeta que otorga crédito de entre 1,000 y 10,000 pesos. “Somos creyentes de que la tecnología puede generar un impacto positivo en la vida de la gente, por eso decidimos utilizarla para lograr una verdadera inclusión financiera”, menciona GY Liu, Chief Data Officer de la *fintech*.

Pero incursionar en un mercado con poca cultura financiera no ha sido sencillo. Marlene Garayzar, CGO de Stori, explica que no todos los clientes están listos para tener una tarjeta de crédito, ya que existe mucho desconocimiento sobre su uso. “Es muy útil, pero si no entiendes cómo

funciona, sus términos básicos, puede ser contraproducente. (...) Nos ha tocado diseñar un producto con mucha educación financiera detrás”.

La inteligencia artificial, *machine learning* y *big data* ofrecen una solución personalizada, sencilla de utilizar y accesible. El objetivo es que la tarjeta de crédito sea tan accesible como usar un *smartphone*.

A tres años de su fundación, Stori ya atiende a más de un millón de mexicanos y la meta es cerrar el año con dos millones. “Es un gran comienzo, pero todavía estamos lejos de terminar nuestra misión”, dice Bin Chen, también cofundador y CEO, quien explica que tiene dos objetivos para los próximos 10 años: crecer en México y ofrecer más productos y servicios financieros, y expandirse a todos los países de América Latina. “Queremos atender a 100 millones de clientes a lo largo de la región”.

**249 MDD HA LEVANTADO STORI EN VARIAS RONDAS DE INVERSIÓN. LA ÚLTIMA, EN 2021, FUE POR 125 MDD.**

# Voy *más lejos* con **ECCOBICI**

Conoce más y sigue  
rodando *aquí*



[www.ecobici.cdmx.gob.mx](http://www.ecobici.cdmx.gob.mx)

 @ecobicicdmx  @ecobici  @ecobici



# LA FERRETERA QUE ASEGURA TU MOTO

POR: Víctor Lomeli

**T**ul no descubrió el hilo negro, lo sabe Nicolás Villegas, cofundador de la plataforma que conecta ferreterías con la cadena de suministro: “Compramos y vendemos, hasta ahí no hay nada diferente”. Su plus es la tecnología. El CTO de la *start-up* colombiana refiere que, en promedio, un ferretero recibe de 30 a 40 proveedores al mes, lo que supone tiempo para procesos administrativos que pierde para atender a clientes; además, tiene un inventario limitado y baja capacidad de entrega.

La *app* permite a estos establecimientos vender a sus clientes miles de productos, aprovechar su capacidad logística de entrega a domicilio al día siguiente y hasta ofrecer seguros. “Somos eficientes porque invertimos en equipos de científicos de datos y desarrolladores con el fin de generar algoritmos de ruteo”, dice el ingeniero industrial en videollamada desde São Paulo.

La ciudad más grande de Sudamérica tiene una tercera parte de las 120,000 ferreterías de Brasil, donde recién desembarcó la empresa. Es la mayor apuesta en su plan de expansión. México es la segunda, con 100,000 establecimientos, 3,000 de ellos ya en la plataforma, que surgió en febrero de 2020. Para el cierre de año, la expectativa es llegar a 50,000 en los cuatro países (con Colombia y Ecuador) donde tiene presencia. Entre más socios, mayor poder de negociación. “Es como un Walmart en donde toman al productor de papel y le dicen que le van a comprar para todo Estados Unidos, México y Brasil, y estas son mis condiciones”. Con esto se tienen márgenes más interesantes”.

## 181 MDD

LEVANTÓ LA PLATAFORMA EN SU ÚLTIMA RONDA DE INVERSIÓN SERIE B, EN ENERO.

**LOS COFUNDADORES.** Nicolás Villegas, CTO de la empresa, Enrique Villamarín, CEO, y Juan Carlos Narváez, COO de Tul.



## RUTA DEL NEGOCIO



### ¿CÓMO LO HACE?

Tul negocia y compra a fabricantes y distribuidores y les da información de mercado por zona, que usan para crear nuevos productos o mejorar la distribución.

Almacena los productos en sus centros de distribución:

**10** en Latinoamérica

**2** CeDis en México

Recibe pedidos de los ferreteros y entrega al consumidor, a solicitud del cliente al ferretero.

**95%** se entregan al día siguiente con la logística de última milla de Tul.



### DA OTROS SERVICIOS FINANCIEROS:

En ciertos países, Tul usa su *fintech* para dar crédito a los ferreteros. En otros, ofrece seguros de aliados para motos y transportistas clientes de los ferreteros.



•Se registran sin costo en la *app* y acceden al catálogo de Tul.



•Reciben pedidos de clientes. Se hacen cargo del cobro y de la facturación.



## LOS FERRETEROS



•Dan seguimiento a la entrega que hace Tul a nombre de su negocio.



•Registran el pedido –sin importar valor o volumen– en la plataforma.

# 111 MDD

**CERRÓ LA EMPRESA EN MAYO,  
EN UNA RONDA SERIE B, QUE  
PERMITIRÁN IMPULSAR EL  
CRECIMIENTO EN MÉXICO.**

**XEPELIN**

## UNA SOLUCIÓN PARA PYMES B2B

POR: Zyanya López

**PLANES.** Sebastián Kreis y Nicolás de Camino esperan llegar a un millón de empresas atendidas en 2025.



FOTOS: ALEXANDER SÁNCHEZ / CORTESÍA



**SECTOR:  
FINTECH**

Lo que empezó como un intercambio de opiniones en una reunión sobre los dolores financieros que enfrentan las pequeñas y medianas empresas (pymes), se convirtió en un emprendimiento. Sebastián Kreis y Nicolás de Camino lanzaron, en julio de 2019, Xepelin, una *fintech* chilena que ofrece soluciones financieras a las compañías para que puedan enfocarse en operar sus negocios.

“En América Latina hay más de 30 millones de compañías: 15 millones les venden a consumidores y los otros 15 millones, a empresas, las cuales no tienen acceso frecuente a servicios financieros, pero que aportan mucho al crecimiento económico de un país. A esas son a las que nosotros atendemos, porque nadie les está resolviendo sus problemas de dinero”, explica Sebastián Kreis, cofundador y co-CEO de Xepelin.

### EL MODELO

El modelo de negocio de la compañía está enfocado 100% en empresas B2B que, basándose en tecnología y modelos de *data science*, tienen acceso a una plataforma que les ayuda a administrar su negocio y a obtener servicios financieros, como líneas de crédito. Hoy, la organización atiende a más de 15,000 pymes en diferentes niveles de crecimiento y de distintos sectores.

### CRECIMIENTO Y EXPANSIÓN

A tres años de haber iniciado operaciones, la empresa de servicios financieros salió de Chile para aterrizar en México en enero de 2021. “Hemos visto otras naciones de América Latina, ya que sabemos que hay diferentes lugares en donde se requiere una solución como la nuestra, pero ahora nuestro foco principal es México”, asegura Kreis.

### LOS PLANES

El directivo menciona que el crecimiento de la compañía en México ha sido tres veces más rápido que en Chile, por lo que ha tenido que incrementar su plantilla. “Hoy somos más de 400 personas preocupadas por ofrecer un mejor servicio financiero a las empresas”, refiere. Esta cifra va a continuar al alza, pues el plan de la *start-up* es convertirse en una plataforma cada vez más robusta a nivel nacional e internacional, tanto, que espera llegar a un millón de compañías atendidas en 2025.



**JAVIER MATA.** Creó Yalo en 2016 y hoy tiene presencia en 41 países en América Latina, África y Asia.



## EL PODER DEL CHATBOT EN LOS NEGOCIOS

POR: Zyanya López

**D**espués de su primer emprendimiento a los 19 años, Javier Mata constituyó tres empresas más. Una fracasó, la otra la vendió y la tercera se convirtió en una compañía global que, desde 2016, ayuda a las empresas a conectar con millones de personas a través de aplicaciones como WhatsApp y Facebook Messenger.

Yalo es el nombre de la firma de comercio conversacional (*c-commerce*) que hoy opera en 41 países de América Latina, Asia y África. México es la sede principal. “Con el objetivo de demostrar que desde la región se pueden crear productos de valor agregado, desarrollamos un software que impacta directamente en los negocios que buscan transformar las experiencias de sus clientes”, dice Mata.

La tecnológica ha ganado un lugar relevante en el mundo del *c-commerce* que, de acuerdo con la firma Boston

Consulting Group (BCG), tiene un potencial de crecimiento de 130,000 mdd para 2025. Hoy, ocho de cada 10 consumidores en el mundo están expuestos a compras en línea a través del *c-commerce*.

“El mundo tiene la necesidad de digitalizar el comercio, más, en este momento en el que la pandemia aceleró la urgencia de tener soluciones como la nuestra, que permite generar una comunicación y realizar transacciones directamente con los consumidores a través de aplicaciones”, refiere Mata.

Su obsesión está enfocada en el impacto a sus clientes, así que la forma de agregarles valor es enfocarse en la expansión desde dos vertientes. La primera es la consolidación en América Latina y, principalmente, en el sureste asiático: “Es una prioridad”, refiere. La segunda se centra en las soluciones a los clientes. “Estamos invirtiendo bastante en desarrollo tecnológico para volver el comercio cada vez más predictivo y personalizado”, dice.

Para Mata, la meta de Yalo es clara: “Queremos convertirnos en la empresa de comercio conversacional más importante del mundo, que nos permita impactar a más de 1,000 millones de personas”.

# +700

**CLIENTES ATIENDE YALO EN TODO EL MUNDO, ENTRE ELLOS, NESTLÉ, COCA-COLA FEMSA, WALMART O AEROMÉXICO.**

# 650%

**HA CRECIDO EL VOLUMEN DE MENSAJES QUE RECIBEN LOS GRANDES CLIENTES DE YALO DESDE QUE INICIÓ LA PANDEMIA.**

# 50 MDD

**LEVANTÓ YALO EN SU RONDA SERIE C, EN MAYO DE 2021, CON LO QUE SUMÓ 75 MDD DE FINANCIAMIENTO.**

FOTO: WALTER SHINTANI

# SI TODO ESTÁ CAMBIANDO, ¿EN QUÉ DEBERÍA CAMBIAR MI EMPRESA?

Las organizaciones latinoamericanas necesitan desarrollar su capacidad adaptativa para destacar dentro de cada una de sus industrias.

**H**aya acontecimientos relevantes que enfrentamos a nivel global que impactan a las compañías, entre ellos: una pandemia, movimientos sociales que cuestionan el orden institucional, jóvenes que no quieren trabajar bajo los códigos de las generaciones precedentes, *startups* que desafían la forma tradicional de operar en todas las industrias, clientes que no se contentan con un buen producto, sino que esperan algo más: un desarrollo tecnológico exponencial y estándares ambientales cada vez más exigentes.

Actualmente, ¿puede una empresa mantenerse en piloto automático o avanzar a velocidad crucero? Difícilmente. Ahora bien, los conceptos como transformación digital, experiencia de cliente, diversidad e inclusión, *ecommerce*, omnicanalidad, agilidad, nuevas formas de trabajar, entre otros, son parte del léxico habitual de las organizaciones.

Si pretendes enfrentar esta ola de cambios a través de conceptos antiguos y manidos, como eficiencia y productividad, mejor vende rápido, mientras tu empresa todavía tenga algo de valor. En estos días, lo único que podemos anticipar son más cambios, de manera que las organizaciones deben aumentar su capacidad de adaptación que les permite estar moviéndose permanentemente fuera del *statu quo*.

Tener una cultura organizacional claramente definida, además de una estrategia y estructura claras, así como al mejor talento y la capacidad de retenerlo, son el marco para que tu compañía muestre solidez y crezca.

Para que las empresas latinoamericanas sean más adaptativas es necesario que

en los equipos se promueva la anticipación, la creatividad, la colaboración y la flexibilidad. Por el contrario, las acciones irrelevantes son: la exigencia, el control y el foco exclusivo en resultados. Es así que los dirigentes de las organizaciones deben involucrar a las personas en las decisiones, promover la diversidad, experimentar para aprender y confiar en su equipo.

Al final del día, si todo a nuestro alrededor cambia —y seguirá cambiando— la mejor ventaja competitiva que podemos desarrollar es la capacidad para cambiar nosotros (tanto las organizaciones como las personas).

Sin duda, la formación especializada sigue siendo la mejor vía para desarrollar las capacidades que se necesitan en la Alta Dirección, donde ya no solo contamos con buenos programas de MBAs, sino también con cursos de Educación Continua que permiten incorporar de una manera más dinámica las innovaciones y avances del conocimiento científico y tecnológico en áreas muy diversas.

La Escuela de Negocios de la Universidad Adolfo Ibáñez (Chile) está en el Top 3 de las mejores Escuelas de Negocios de Latinoamérica y cuenta con la triple corona de acreditación internacional (AACSB, EQUIS y AMBA), lo que la ubica dentro del selecto grupo del 1% de las mejores escuelas de negocios del mundo.

“  
LA FORMACIÓN  
ESPECIALIZADA DE ALTA  
DIRECCIÓN PROPICIA UNA  
OPTIMIZACIÓN DE LOS  
RECURSOS Y AUMENTA  
LA COMPETITIVIDAD DE  
LAS EMPRESAS EN EL  
MERCADO”.

Juan Carlos Eichholz,  
director académico de UAI.

”



# ¿UNICORNIOS CON CUERNO ROTO?

Las condiciones económicas globales y la falta de regulación y de diversidad son solo algunos de los desafíos que enfrenta el ecosistema emprendedor.

POR: Rosalía Lara

**L**a piedra angular de la economía, esa relación que todo lo rige y que dicta las reglas del juego, la oferta y la demanda, es la misma que llevó a la creación de decenas de unicornios en América Latina en solo un año. Y la misma que ahora les pone un bache.

Tras la pandemia, los bancos centrales disminuyeron sus tasas con el objetivo de incentivar la economía. La liquidez en el mercado aumentó, había más dinero, los inversionistas estaban dispuestos a correr más riesgos y estos flujos fueron hacia los emprendedores. Además, llegaron a la región fondos internacionales que vieron tierra fértil para invertir, y además, barata, comparada con países como Estados Unidos o China, y que cuenta con talento y necesidad tecnológica. A su vez, la llegada de los fondos internacionales incentivó también a los fondos locales y todo eso estimuló el ecosistema, explica Vincent Speranza, director general de Endeavor México.

Así, en 2021, la inversión en *venture capital* en América Latina alcanzó un nuevo récord: 15,736 millones de dólares, monto que representa 3.8 veces lo registrado en 2020, de acuerdo con datos de la Asociación Latinoamericana de Capital de Riesgo y Capital Privado (LAVCA). Estos flujos crearon decenas de unicornios en América

# 3.8

**VECES CRECIÓ LA INVERSIÓN EN VC EN LA REGIÓN EN 2021 RESPECTO A 2020.**

Latina. En México, el primero, que nació, en octubre de 2020, fue Kavak. Y un año y ocho meses después, varias más alcanzaron este estatus: Bitso, Clip, Konfío, Clara, Incode, Merama y Nowports.

Pero todo tiene su precio: la liquidez en la economía aumenta la inversión, pero también el consumo. Y una mayor demanda impulsa los precios. El resultado es una mayor inflación y, para contenerla, los bancos centrales están aplicando alzas en las tasas de interés, con esto frenan el flujo, y las inversiones, al final, se vuelven más selectivas.

“Las compañías que fueron nativas digitales, al igual que fueron las primeras en capturar el crecimiento, van a ser las primeras en sentir la contracción. Los inversionistas están leyendo estas señales y se está limitando el capital disponible. Hay una tendencia de cambio de mentalidad que es que, en lugar de crecer a cualquier costo, ahora hay que crecer rentable, lo cual deja afuera al 80% de los unicornios, que no son rentables, porque no era lo que pedía el mercado”, dice Ulrick Noel, director del Instituto de Emprendimiento Eugenio Garza Lagüera del Tec de Monterrey.

Las valuaciones son la promesa de un crecimiento, aunque sustentado en datos y en el modelo de negocio de las empresas, de la escalabilidad que tengan. Sin embargo, hay *start-ups* que están sobrevaluadas, que tienen un valor hasta tres veces lo que



en realidad valen, apunta Juana Ramírez, presidenta de la Asociación de Emprendedores de México (ASEM) y fundadora y CEO de Grupo SOHIN.

Uno de los principales riesgos es que una empresa no pueda sustentar esa valuación. Y en un entorno donde hay temores de que se avecine una recesión, lo que menos quieren los inversionistas es riesgo. Pero esto no necesariamente es malo para el ecosistema. “No vamos a dejar de ver unicornios, solo que en vez de saltar de una serie B a ser unicornios, pasarán por series C, D y E, como debería pasar y como siempre ha pasado. No deberíamos tener tantos brincos tan grandes en valuaciones”, comenta Christine Kenna, socia del fondo de *venture capital* IGNIA.

Ahora, las empresas tendrán que demostrar flujos positivos, ventas y rentabilidad. “Cuando miremos esto a través del tiempo, va a ser saludable, hay muchas compañías que recibieron valuaciones altas demasiado temprano y muchas veces eso le quita el foco a esa empresa en construir un estado de resultados saludable, pues se enfocan en crecer a cualquier costo”, agrega Hernán Kazah, Managing Partner y cofundador de Kaszek Ventures.

El entorno sí podría disminuir el ritmo de nuevas empresas que lleguen y superen la valuación de los 1,000 millones de dólares, pero esto no quiere decir que el ecosistema no esté creciendo, de hecho, puede ayudar a la maduración de las empresas y a reenforzar el emprendimiento en la región que –al parecer– se ha abocado a crear unicornios, un estatus que conlleva un costo muy alto.

“Si el emprendedor llega a 1,000 millones [de dólares] de valuación, lo hace quedándose con un porcentaje muy chiquito de la compañía, porque tuvo que dar parte de sus acciones a otros o comprometerse con términos muy duros. Se ha generado una mística muy falsa de que llegar ahí es el éxito”, señala Kazah. Pero “no todo el éxito se mide siendo unicornio, hay compañías exitosas que no necesariamente están construidas para levantar capital y no quiere decir que no son exitosas o necesarias. Ser unicornio es un medio, no es un fin”, coincide Speranza.

En lo que deben enfocarse los emprendedores, dice Ramírez, es en pensar en el alto impacto. “Me gustaría que pensáramos en unicornios como empresas que trascienden y que generen un impacto positivo en mil millones de personas”.

### CAMINO POR LABRAR

Ser emprendedor va más allá del glamour, de ser su propio jefe, de ser dueños de su propio tiempo. Hay que afrontar la presión, la incertidumbre, la ansiedad o el manejo del rechazo. “Si una persona hace un análisis racional de si debe emprender o no, la respuesta es que no. Implica un sacrificio muy alto”, dice Kazah.

“Los emprendedores sufren trastornos mentales mucho más que cualquier otra persona”, señala Kenna. No hay muchos estudios al respecto, pero en 2015, Michael A. Freeman, psiquiatra de la Universidad de California en Berkeley, encontró que 72% de los emprendedores en Estados Unidos tenía algún tipo de problema de salud mental.

Además, el piso no es parejo para todos y es que falta diversidad en el ecosistema. Del lado de los fondos, tan solo en México, 91% de las personas que toman decisiones en los equipos de inversión son hombres, según un estudio de la Asociación Mexicana de Capital Privado (Amexcap). Del lado de los unicornios en Latinoamérica, solo 6% tiene una mujer cofundadora, de acuerdo con Endeavor.

“La barrera más importante que las mujeres enfrentan es la del acceso a financiamiento e inversión. No es un secreto

que solo 2% de inversiones en capital se dan en empresas lideradas por mujeres”, comenta Ramírez. Además, según la radiografía del emprendedor de la ASEM, una de las razones del fracaso de las emprendedoras -que no aparece entre los factores de los hombres- es la falta de tiempo, “por toda esta cultura del cuidado [de la casa, de la familiar]”, dice Ramírez.

No solo es un tema de género, también hay poca diversidad en cuanto a nivel socioeconómico y de estudios, del perfil del propio emprendedor. “Así se arranca el ecosistema, con gente con un cierto privilegio para soportar el potencial fracaso que hay en el camino al éxito, porque es gente que si la compañía cuando nace no tiene éxito, tiene un soporte tanto económico como social, como académico, que les permite aguantar más tiempo o volver a reconfigurar”, señala Speranza.

Sin embargo, Kazah considera que se están abriendo caminos. Si bien la falta de capital frenará a nuevos emprendedores, cada vez más fondos creen en el ecosistema tecnológico de Latinoamérica y buscan a aquellos que están haciendo la diferencia. Un ejemplo de ello es Brasil, donde aumenta el número de compañías fundadas por personas que estudian en escuelas públicas. “Las cosas se están empujando a nivelar. Así se recupere un poco esta situación [económica], en unos dos años, vamos a empezar a ver una democratización”, asegura Kazah.

### LAS PIEZAS FALTANTES

Para crecer, los emprendedores no solo requieren de capital, sino también del equipo que les acompañan. “Somos deficitarios en el talento que necesitamos para crecer”, afirma Noel.

Juana Ramírez coincide en que hay una crisis de disponibilidad de talento para las *scale-ups* y apunta que hace falta una mayor profesionalización de los equipos para que las empresas puedan demostrar su capacidad.

Este desafío no solo es de la región, sino de todo el mundo. “Para poder crear valor en esta industria uno tiene que escribir líneas de código y los desarrolladores faltan. La gente de Google solía decir que si hubiera en el mundo el doble de ingenieros que hay ahora, estarían todos contratados igual”, señala Kazah.

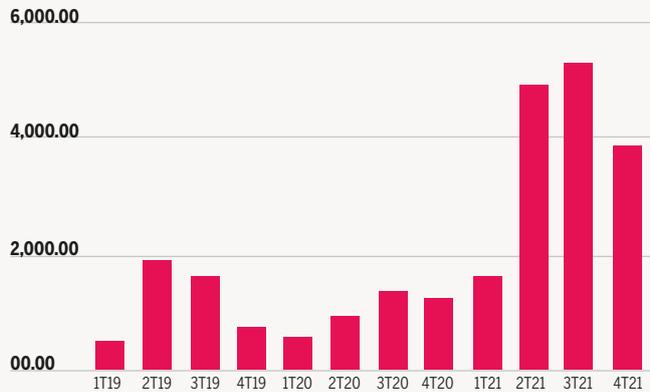
A la par, no hay que dejar de mirar hacia la regulación. “En cualquier país del mundo, está un paso detrás de innovación,

# 6%

## DE LOS UNICORNIOS DE LA REGIÓN TIENEN UNA MUJER COFUNDADORA.

### CRECIMIENTO RÉCORD

A partir del segundo trimestre de 2021, la inversión de *venture capital* en Latinoamérica se disparó.



Inversión de *venture capital* en América Latina. Millones de dólares.

FUENTE: Lavca.

porque es reactiva, mientras que la innovación es proactiva”, dice Speranza. Por eso es que el ecosistema emprendedor es necesario en cualquier economía, porque reta el statu quo del sistema.

Hay muchos problemas por resolver, pero el entorno es optimista. “No hay nadie mejor para esto que los emprendedores y, sobre todo, los que levantaron rondas, que tienen fondeo, que tienen algo de cicatrices de guerra”, asegura Speranza. Y una cosa sí es clara para todos: no habrá obstáculo que destruya lo que ya se ha construido, el ecosistema emprendedor en la región continuará fortaleciéndose y los unicornios seguirán emergiendo, aunque a un ritmo más moderado. “Todo empieza por creer que se puede. El hecho de que existan unicornios es importante, porque habilita a toda una generación a creer que se puede”, dice Noel.



“  
**EN ESIC APOSTAMOS  
 POR EL MODELO  
 TRANSFORMATIVE  
 LEARNING, QUE SE  
 BASA EN EL MÉTODO  
 STUDENT CENTERED  
 LEARNING. ESTO  
 CONVIERTE AL  
 ALUMNO EN  
 RESPONSABLE DE  
 SU APRENDIZAJE,  
 CON EL OBJETIVO  
 DE DESARROLLAR  
 UN PENSAMIENTO  
 CRÍTICO PARA  
 LA TOMA DE  
 DECISIONES.**

**Juan Ramón  
 Campos Blázquez**  
 Director del Executive  
 MBA en ESIC Business &  
 Marketing School



# MBAS: MÁS ALLÁ QUE GESTORES

De acuerdo con el director del Executive MBA en ESIC Business & Marketing School, los programas de Master of Business Administration propician que los estudiantes desarrollen habilidades únicas.

**L**as habilidades y competencias que los graduados de programas MBAs han adquirido a través de sus experiencias en las escuelas de negocios, en diversos casos, son las que les han permitido convertirse en un activo valioso para apoyar en la recuperación y la resistencia de las organizaciones.

Todo ello frente a una realidad incierta y retadora que ha significado, para diversos sectores, enfrentar una pandemia que hasta ahora lleva más de dos años en desarrollo.

Al cuestionar a Juan Ramón Campos Blázquez, director del Executive MBA en ESIC Business & Marketing School, respecto al comportamiento del mercado laboral y de los negocios frente a la pandemia, respondió que los titulados en MBAs no son inmunes a la escala y el alcance de la incertidumbre causada por esta situación. Sin embargo, los resultados de la Encuesta de Reclutamiento Corporativo

2020 (GMAC, 2020) sugieren que los empleadores siguen confiando en el valor del talento directivo de los graduados, lo que también se pone de manifiesto en sus proyecciones de contratación y tendencias salariales, que son relativamente estables.

Sobre todo porque, en nuestros días, las empresas deben afrontar un entorno disruptivo y ejercer un liderazgo moral, social, organizativo e intelectual, mismo que inspire y mueva a la acción a los diferentes grupos de interés; por lo tanto, quienes tienen responsabilidades directivas deben ser eficaces y eficientes en el desempeño de sus labores.

Por ejemplo, en 2021 incrementó significativamente la demanda de programas de gestión para recién graduados, como el Master in Management (MBM) de ESIC o los programas Executive Master in Business Administration (EMBA), gracias a su aporte diferencial para los directivos y empresarios.

Si estás interesado en continuar tu formación, el director del Executive MBA de ESIC Business & Marketing School destacó que lo primero es tener claro qué es lo que quieres hacer y cuáles son tus objetivos. Posteriormente, es importante conocer el prestigio de las instituciones educativas, tanto en el ámbito empresarial y académico, así como a nivel nacional e internacional.

Cabe señalar que el reconocimiento de las academias depende de la calidad del claustro, sus acreditaciones internacionales, programas, formatos (presencial, online o *blended*), metodología de aprendizaje, bolsa de trabajo, y las conexiones empresariales que maneja, entre otros.

Finalmente, Juan Ramón Campos aseveró que las competencias que los empleadores consideran más importantes, de aquí a 2025, son: el pensamiento crítico y la capacidad de análisis, además de la resolución de problemas, el aprendizaje activo, la resiliencia, la tolerancia al estrés y la flexibilidad.

PRESENTADO POR:



**EXPANSION**

**HEALTH**

 **CAFÉ**

VIDEO PODCAST

PRESENTADO POR

**CHOPO**<sup>®</sup>

— DISPONIBLE EN —



CONDUcido POR  
**FERNANDO  
CASTILLEJA**

**JUANA,  
RAMÍREZ**



EXPANSION



# UNICORN HUNTERS

## EN BUSCA DE **UNICORNIOS**

LLEGA EL SHOW QUE ESTÁ REVOLUCIONANDO  
**EL MUNDO DE LAS INVERSIONES.**

UNICORN HUNTERS TRAÍDO A MÉXICO POR EXPANSIÓN

INGRESA EN:

[expansion.mx/unicorn-hunters](https://expansion.mx/unicorn-hunters)





ESPECIAL

# EDUCACIÓN DECISIÓN

## EJE CUTIVA

20  
22



HASTA HACE POCO, LA DECISIÓN ESTABA CLARA: UN MBA ERA LA MEJOR OPCIÓN PARA QUIEN QUERÍA LLEGAR A UNA DIRECCIÓN. AHORA, LAS ALTERNATIVAS CRECEN. LA CLAVE ESTÁ EN SABER QUÉ Y EN QUÉ MOMENTO SE NECESITA.

PRESENTADO POR:

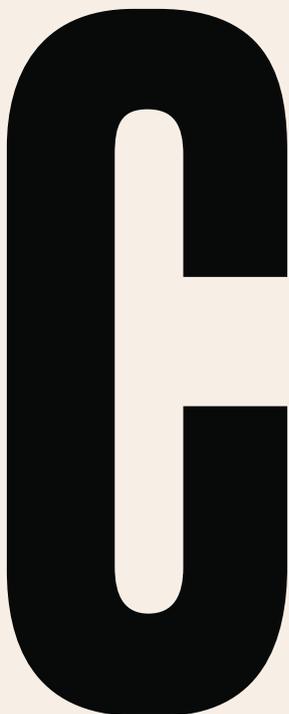


Universidad  
La Salle®  
México

# ¿Y AHORA QUÉ ESTUDIO?

El MBA ha sido el programa emblemático cuando se trata de acelerar la llegada a puestos de dirección, pero, en el nuevo mundo, las opciones se multiplican.

POR: Ivonne Vargas Hernández



uando José Mauricio Valdez Mendiá, licenciado en Ciencias de la Computación, con especialización en Ingeniería en software, cursó un MBA de tiempo completo en el IPADE, hace más de una década, lo hizo con la intención de mejorar su red de contactos y acelerar su llegada a puestos de liderazgo. “En ese momento no había muchas oportunidades para desarrolladores, así que busqué un programa para conectar con los mejores empresarios. Y eso, más conocer el método del caso, fue la mayor aportación que el máster me dejó”, cuenta.

Su apuesta le significó grandes pasos en su carrera. Ha trabajado como líder en proyectos para empresas como HSBC, Liverpool y Gentera hasta lograr su posición actual como Chief Transformation & Digital Officer en Microsoft, operando la cuenta de Walmart para Latinoamérica. Reconoce que la maestría en administración de empresas, o MBA, ayuda a crecer rápidamente porque el programa homologa conceptos de negocios y de liderazgo útiles para diversas industrias y sectores, “sobre todo, cuando se viene de una carrera técnica”, dice.

También mantiene un valor importante de acreditación para trabajar en varios mercados, opina Alejandro Cruz, egresado del MBA de Alliance Manchester Business School, la escuela de negocios de la Universidad de Manchester, y director de procesos digitales y ágiles para la industria farmacéutica. “A mí me ayudó a trascender en mi carrera y a obtener un puesto ejecutivo en el extranjero, y si bien el MBA no demuestra todas las capacidades, sí da credibilidad. Es el primer paso para conseguir roles de alto valor para organizaciones internacionales”, cuenta el directivo, que trabaja en República Checa.

Pero ese legado del MBA, sobre todo centrado en la conexión presencial, sufrió un impacto por la crisis sanitaria, que exigió a las escuelas de negocios y a los candidatos tomar nuevas decisiones en un escenario de incertidumbre. Valdez Mendiá se cuestionó cómo seguir con su crecimiento profesional, especializándose en marketing y *machine learning*, entre otros estudios, por considerar que esta mancuerna le permitiría mantener su visibilidad en puesto de liderazgo.

Eligió la Kellogg School of Management, de la Universidad de Northwestern, pero con un programa de duración menor al año. “No me preocupa llegar a ciertos puestos, eso lo pensé en el MBA”, afirma. Pero tampoco quiere ser un adaptador de tendencias secundario, sino un líder en inteligencia artificial, y encontró en los programas cortos un apoyo que contribuye a ese objetivo, manteniéndose actualizado con habilidades acotadas, en este caso, de marketing.

### EL MERCADO SE RECONFIGURA

El informe ‘Demand for MBA and Business Master’s Programs: Insights on Candidate Decision Making’, que incluye 8,430 encuestados por el Graduate Management Admission Council, la entidad que realiza el examen de admisión GMAT, da cuenta de cierta reconfiguración en la intención de estudiar un MBA o elegir otro tipo de máster y cursos. Si bien las maestrías de negocios siguen siendo la primera opción para estudiar (65% así lo reconoce y, de ellos, 46% prefiere el programa de tiempo completo), el porcentaje de profesionales que elegirían otros programas de negocios para continuar su formación va en aumento, con 32% con esta intención en 2021 frente a 20% en 2019.

Incluso, el número de candidatos internacionales que decidieron aplazar su decisión de inscribirse en un MBA creció 8% en 2021 en comparación con el 3% en 2019. “La demanda de un MBA pudo cambiar en un contexto de recesión económica inducida por la pandemia”, cita el informe en el que se incluyen 556 entrevistados de América Latina.

INCAE Business School, que tiene sede en Costa Rica y Nicaragua, vivió este escenario. Diana Bonell, gerente de Decanatura de Educación Ejecutiva, comenta que, aunque estudiar un MBA suele ser una decisión contracíclica, es decir, el número de interesados se incrementa cuando la economía entra en crisis y disminuye nuevamente cuando la situación pasa, la crisis del covid-19 tuvo un impacto diferente en los programas, empezando por la incertidumbre de la presencialidad o los viajes al extranjero. “De recibir estudiantes que viajan de al menos 16 nacionalidades diferentes, esa decisión se ha visto postergada, primero, por las restricciones de viajes, y hoy, por el *home office*, entre muchas otras razones”, comenta.

Las disrupciones producidas por el covid-19, los desafíos geopolíticos, las



**CAPACITACIÓN CONSTANTE.**  
José Mauricio Valdez estudió un MBA y luego optó por actualizarse con programas con una duración menor.

demandas de formación más especializada y las altas expectativas de los estudiantes por una experiencia *online* de gran calidad, “crearon verdaderos tsunamis en la industria de la educación ejecutiva en general y a nivel global”, apunta Bonell.

Laura Iturbide, directora del Instituto de Desarrollo Empresarial Anáhuac, de la Universidad Anáhuac, considera que la educación ejecutiva vivió, de 2019 a la fecha, el ‘destape’ de la necesidad de los estudiantes de aplicar más rápido los conocimientos, lo que modifica el tiempo y el formato de los programas que eligen. Esto, a su vez, “generó otro tipo de oferta, la de programas más cortos y enfocados a ganar *skills* específicos”, refiere.

La tercera edición del informe ‘El futuro de los empleos’, publicado por el Foro Económico Mundial (WEF, por sus siglas en inglés) en 2020, por ejemplo, destacaba que al menos la mitad de los profesionistas, sin importar su cualificación, deberán actualizar sus competencias para 2025, debido a los impactos que generó la pandemia y a la creciente automatización de los empleos.

# EDUCACIÓN

## EJE CUTIVA

“La digitalización, al realizar todas las actividades desde casa, trajo consigo una aceleración en la capacitación, y se dio una revolución en la adquisición de conocimientos y habilidades, sobre todo, en torno a la tecnología, la ciberseguridad, la resolución ágil de procesos y la gestión de personas”, explica Julio Peña, vicerrector de la Universidad TecMilenio.

Juan Arenas, director del Centro de Desarrollo de Competencias del TecMilenio, que inició operaciones en 2021, agrega que las universidades y las *start-ups* que ofrecen capacitación en plataformas digitales, las *EduTech*, “han observado que la cantidad de personas ávidas por conocimientos para mejorar sus competencias y hacer cambios laborales es muy amplia frente al número de personas que hoy están siendo atendidas”. De ahí que se vuelva cada vez más interesante poder incorporar modelos de inteligencia artificial (IA) que permitan mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje y la experiencia de los usuarios en línea.

INCAE Business School dedicó 2020 y 2021 a crear nuevo material para toda la comunidad que continuó en línea su programa MBA. También decidió agregar una especialización en liderazgo en ambientes de incertidumbre, “lo que ayudó, de forma considerable, a que los estudiantes que se graduaron en 2021 tuvieran tasas de colocación muy por encima de lo esperado, ante el ritmo pausado de la recuperación económica”, explica Bonell.

En México, el IPADE registró 1,900 participantes en sus opciones de educación ejecutiva, con 440 alumnos capacitándose en finanzas, para desarrollar estrategias ante situaciones de crisis, mientras que 840 alumnos quisieron aprender más retos y dinámica de la empresa familiar y 620 se inclinaron por aprender sobre negociación, arte y ciencia. Todo en línea, pero también con una marcada tendencia a elevar la oferta ejecutiva con cursos

## LAS NUEVAS OPCIONES

**N**uevos proveedores de educación ejecutiva están ingresando al mercado. En el pasado, la atención se centró en las escuelas de negocios y las empresas de formación establecidas. Ahora, las consultorías, las firmas de búsqueda de ejecutivos y las empresas de tecnología también ofrecen una posibilidad acotada de aprendizaje y la medida de nuevas demandas, haciendo que la oferta se multiplique. Estos son algunos ejemplos.

Entre las alternativas que han ganado terreno con la digitalización del conocimiento, en una dinámica de trabajo primero desde casa y después en un modelo híbrido, se encuentra la oferta que integra *edutainment*, que combina educación con elementos de entretenimiento para potenciar el aprendizaje. Y en este esquema también toman relevancia las ‘microcredenciales’, enfocadas en desarrollar una competencia específica.

Es lo que impulsa el Centro de Desarrollo de Competencias, de la Universidad TecMilenio, que inició operaciones en 2021, con un modelo que combina enseñanza *online* con presencial. Con más de 950 certificados, así como rutas de formación en un modelo apilable de conocimiento, es decir, en las que el estudiante puede decidir qué habilidades necesita

desarrollar para mejorar su perfil, este año pretende certificar a más de 32,000 personas, entre líderes de mandos medios, gerentes, coordinadores, subdirectores o líderes de planta, entre otros.

“Es una certificación que permite a las personas demostrar mayor competencia sobre un área en el mercado laboral”, señala Juan Arenas, vicerrector de Educación Abierta y Director del CDC TecMilenio.

Un estudio de la Northeastern University, aplicado a 750 líderes de recursos humanos en Estados Unidos, mostró que el 64% de las empresas consideró que las microcredenciales demuestran un compromiso con el aprendizaje permanente, ya que se enfocan en habilidades específicas usualmente orientadas al entorno laboral y a las competencias que buscan las empresas.

cortos, que no guardan relación con los 22 meses, por ejemplo, que dura el MBA de tiempo completo en la escuela de negocios, o el *part time* de un año en la EGADE Business School, del Tec de Monterrey.

El cambio empezó al transformarse el formato presencial en digital y continuó como una reconversión para la educación ejecutiva en general, que respondió a la necesidad de regresar a ese ‘futuro del trabajo’ que ya era latente desde la pandemia, y el cual demanda el desarrollo de nuevas habilidades para dar respuesta a problemas de manera más inmediata o vivir la reasignación de roles en tareas laborales en forma exprés.

En 2020, comenta Iturbide, de la Anáhuac, surgió un boom por estudiar finanzas, en 2021, el enfoque estuvo en ventas. Este 2022, precisa, las escuelas, empezando por el instituto que ella dirige, se preparan para incrementar la oferta de educación diseñada “para las personas que están ávidas de ganar competencias para diversificar sus servicios o ser más competitivo en temas salariales”. El Instituto de Desarrollo Empresarial Anáhuac atiende anualmente a 3,500 profesionales que buscan certificados o diplomados cortos, mientras que el programa MBA de tiempo completo en la Anáhuac presentó un 20% menos de aplicaciones que en 2019.

Iturbide define, en este momento, la educación ejecutiva como una necesidad de formarse en *learning by doing*, es decir, vivir la experiencia y resolución de desafíos en la clase al momento.

Las escuelas de negocios están reaccionando a los cambios del mercado. Lee Newman, decano de la española IE Business School, señala que la tendencia a la especialización es un claro ejemplo de las “fuerzas” que están desafiando a las escuelas. Y agrega que existe un interés por parte de los reclutadores por captar perfiles con habilidades transversales. “Pondremos énfasis en que los candidatos encuentren en el programa ‘habilidades

# 32%

## DE LOS SONDEADOS POR EL GMAT OPTAN POR UN PROGRAMA DIFERENTE DEL MBA.

de impacto’, lo que un profesional de negocios necesite para hacer que las cosas sucedan en el lugar de trabajo, independientemente del lugar donde labore”.

Teresa Martín-Retortillo, presidenta de IE University, ejemplifica que los programas que están teniendo una mayor demanda son cursos más breves que una maestría de tiempo completo y están enfocados en liderazgo y estrategia, así como aquellos especializados en datos y transformación digital.

### CAMBIO INMINENTE

Esa ‘fascinación’ por una formación más corta no es nueva, pero sí más visible por tres razones, dice Martín-Retortillo. La primera es la velocidad con que cambian algunas funciones por la digitalización y la pandemia; la segunda es la creciente oferta de buenos programas en el mercado abierto que hace que los profesionales no tengan que esperar a que su organización los forme. Por último, dada la gran rotación y la creciente flexibilidad del mercado laboral hay una mayor toma de conciencia por parte de los propios profesionales de que son ellos o ellas los responsables de gestionar su carrera a largo plazo.

Pero el cambio es tal que Julio Peña opina que en un periodo de cinco a 10 años los programas largos tenderán a desaparecer y serán reemplazados por otros enfocados en transformación digital y de empleabilidad. Y se apuesta por especialidades. “La gente empieza a buscar programas apilables”, afirma. Los profesionales seleccionan las habilidades y competencias que requieren y generan nuevas rutas personalizadas de formación.

Y es que, aunque haya una adaptación de formatos, de especializaciones, la competencia hacia el MBA tradicional es evidente. Luc Theis, director general de la Deusto Business School, señala que el MBA experimenta cierta crisis porque se enfrenta a una competencia de productos que responden a las necesidades de los alumnos.

### HABILIDADES PARA ASCENDER

Y las plataformas educativas digitales, que nacieron primero muy centradas en las necesidades individuales, han volteado a nuevos modelos de negocios, como la educación corporativa. En el caso de Udemy, por ejemplo, aunque no es la única, abrió su división Business, con acuerdos con 11,600 empresas y organizaciones (como Glassdoor, GoFundMe, On24, el Banco Mundial o Volkswagen) que acceden a sus cursos cortos sobre marketing, liderazgo y gestión, operaciones IT o productividad laboral.

# HAY UN INTERÉS DE LOS RECLUTADORES POR ATRAER PERFILES CON HABILIDADES TRANSVERSALES.

# EDUCACIÓN

## EJE CUTIVA



**PROYECCIÓN.** Alejandro Cruz dice que el MBA que hizo en Alliance Manchester Business School le ayudó a tener un puesto en el extranjero.



**OBJETIVO.** Alejandra Rodríguez cursó un programa más breve que la maestría para alcanzar una meta de crecimiento a corto plazo.

# 60%

## AUMENTÓ, ESTE AÑO EL NÚMERO DE APLICACIONES EN COLLECTIVE ACADEMY.

“Los proyectos de transformación digital se redujeron de 400 días de implementación a solo 60, lo que significó un desafío para los colaboradores, quienes tuvieron que reaprender, tanto para utilizar diversas herramientas tecnológicas como para ganar *power skills*. Había que ir a algo más rápido y puntual”, dice Raphael Spinelli, director regional para América Latina de UdeMy Business.

Felipe Cuadra, cofundador de Rankmi, plataforma enfocada en automatizar procesos de gestión de personal, remarca que la forma en la que se entrena a una persona directiva cambió, transitando de la noción de capacitación larga a cursos cortos, a través de los cuales se atomiza el desarrollo de habilidades en conocimientos pequeños. “Esto nos hace pensar en cómo ha cambiado el rol de las plataformas y las escuelas, incluyendo las de negocios, porque lo que está pidiendo el mercado es algo completamente distinto. La estrategia de las plataformas es que la persona se convierta en un consumidor de largo plazo”, indica.

En su opinión, la capacitación ahora es desde el empleado, es decir, la persona se ve en la necesidad de entender cuáles son las propias capacidades y habilidades

FOTOS: CORTESÍA

# Grandes ideas futuros posibles La Salle®

## Especialidades Maestrías

- Calidad y Estadística Aplicada
  - Calidad y Estadística Aplicada
  - Farmacología Clínica
  - Ciencia de los Alimentos y Nutrición Humana
  - Ingeniería de Proyectos

- Administración
  - Desarrollo de Emprendedores y Negocios
  - Mercadotecnia y Publicidad
  - Logística y Cadena de Suministro
  - Estrategias Fiscales
  - Finanzas Corporativas y Bursátiles
- Administración de Organizaciones de la Salud
  - Gestión Estratégica del Capital Humano
  - Ingeniería Económica y Financiera
  - Tecnologías de la Información en la Dirección de Negocios
  - Administración de Negocios Internacionales
  - Ciencias Actuariales
- Gestión del Turismo de Salud
  - Gestión de Proyectos Inmobiliarios
  - Estrategia e Innovación en Marcas
  - Dirección Estratégica de Comunicación

- Dirección Industrial
  - Dirección Industrial
  - Ciberseguridad
  - Energías Renovables
  - Inteligencia de Datos
- Ciencias: Área Cibertrónica
  - Gestión de Proyectos y Empresas Constructoras

- Derecho de Empresa
  - Derecho de Empresa
  - Derecho Civil
  - Justicia Penal
    - Derecho Financiero
    - Gobernanza y Estrategia Internacional

- Educación, Área Gestion Educativa
  - Educación, Área Intervención Docente
  - Filosofía Social

- Enfermería Gerontológica
  - Nutrición Clínica
  - Dirección de Organizaciones Deportivas
  - Manejo Multidisciplinario del Sobrepeso y la Obesidad
  - Maestría Multidisciplinaria en Diabetes

Aceleramos el cambio hacia un futuro brillante

## Inicios

**Especialidades y Maestrías**  
enero, mayo y septiembre

**Doctorados**  
enero y agosto

**MIEX**  
enero y septiembre

## Doctorados

- Administración
- Ciencias Jurídicas
- Educación

## Campus Virtual Maestrías

- Administración de Negocios (MBA)
- Intervención Socioeducativa

## MIEX – Master in International Management

Posgrados 55 2366 2469  
promocion.posgrado@lasalle.mx

lasalle.mx | 800 LASALLE

## EL *ONLINE* SE VUELVE MÁS *BUSINESS*

Otra manera de incorporar conocimiento es a través de la renovada oferta académica de las plataformas educativas digitales, las *EduTech*, que evolucionaron de solo ofrecer cursos individuales para mejorar ciertos conocimientos y habilidades a sumar nuevas divisiones de negocio, enfocadas en crear cursos para las empresas y que se vuelven trajes a la medida de las compañías y sus necesidades de capacitación del talento.

El estudio 'Tecnología educativa en América Latina y el Caribe', publicado en diciembre por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y HolonIQ, señala que el ecosistema *EduTech* en la región está formado por más de 1,500 empresas. México es el segundo

mercado con un mayor número, con 11% de las *EduTech* de la región. Brasil es el gran gigante, con 62%. Además, en 2021, los fondos de *venture capital* invirtieron casi 500 millones de dólares, seis veces el promedio de los cinco años anteriores.

"El mercado laboral es la categoría líder para la inversión en la región, un factor consistente con las tendencias globales que, de igual manera, expone la brecha de habilidades identificada en la región. Además, los empleadores están adoptando soluciones de *EduTech* y ven vínculos claros con la productividad, mejora de las habilidades (*upskilling* y *reskilling*), actualización de las habilidades y el apoyo a un entorno de trabajo posterior al covid-19", señala el informe.

**CAMBIO.** Pato Bichara, CEO de Collective Academy, señala que la pandemia mostró que se puede aprender más allá del aula tradicional.



que debe desarrollar. Esto fue lo que le sucedió a Alejandra Rodríguez, que eligió el certificado en Fundamentos de Psicología Positiva, aun cuando consideró hacer primero una maestría más larga. "Es algo que, sin duda, tengo en mente, pero tenía una meta de crecimiento en la empresa más a corto plazo y decidí optar por aquello que me daba la competencia para moverme a otra posición", cuenta.

Antes de la certificación, Rodríguez se dedicaba a capacitar a los colaboradores de primer ingreso en la empresa CompuSoluciones, pero durante la pandemia decidió estudiar para aplicar a otra posición en Desarrollo de Talento. "Tener un conocimiento diferente te ayuda a levantar la mano. Te genera intención para asignar a otros roles y eso lo logré capacitándome con una metodología corta pero puntual", afirma.

El MBA sigue siendo relevante, pero los ejecutivos están reconsiderando el hecho de pagar un programa tradicional, en vez de apostar por una plataforma que en poco tiempo te da los conocimientos de negocios, asegura Pato Bichara, CEO de Collective Academy, que oferta un máster de negocios de tecnología en línea, y que este año registró un alza de 60% en el número de aplicaciones. "Se enseña a la gente herramientas para hacer mejores preguntas", comenta Bichara.

En opinión del CEO de Collective, "la pandemia dio lugar a otro cambio, que impacta los programas

8%

**MÁS CANDIDATOS INTERNACIONALES APLAZARON SU MBA EN 2021.**

largos y tradicionales, y es que el alumno aprendió que puede ganar el conocimiento de forma asincrónica". Es decir, cada estudiante aprende a su ritmo y con diferentes herramientas.

### ENTONCES, ¿PARA QUIÉN ES EL MBA?

La pandemia fue un antes y un después en los programas de grado, el MBA y la educación ejecutiva. El avance tecnológico puso de relieve contenidos diversos y de todo el mundo, pero el MBA sigue jugando un papel importante para transformar la carrera laboral de quien busca liderar una empresa y crecer con una dirección más consciente y sustentable, comenta Ernesto Bolio, director del Fulltime MBA del IPADE (Mede). "Todos estos conceptos no se aprenden de un día a otro. Un proceso de transformación requiere de mayor perseverancia para crear ciertos conceptos. El MBA es para quienes buscan la carrera de empresario", dice.

"El programa te da otros valores, que siempre permanecerán, como la posibilidad de ser mentor y aprender de las experiencias de negocios de los alumnos, pero para hacer frente a los retos de actualización, hay que combinar un programa de este tipo con cursos independientes si uno se quiere desarrollar en nuevos roles", indica Alejandro Cruz, con la experiencia como egresado del MBA de la Alliance Manchester Business School.

Para Laura Iturbide, de la Anáhuac, ahora hay un desdén hacia el MBA y señala que se suele decir que en México no es necesario porque 99% de las empresas son pymes. Sin embargo, destaca su carácter multidisciplinario: "Ser un líder orgánico que fragmenta el conocimiento hacia diferentes áreas no se logra con cursos cortos", aclara.

El futuro avanza hacia la coexistencia de modalidades formativas, pero todos los especialistas consultados insisten en la necesidad de impulsar la cultura del autoaprendizaje. Y, en esa premisa, las escuelas de negocios tienen que repensar muchas de sus suposiciones más

preciadas. El método del caso continuará "porque es la máxima opción para ayudarte a identificar problemas y suponer una solución, lo que te permite tomar decisiones inmediatas. Ese nivel de discusión no se da en programas cortos, y eso siempre será un atributo del MBA", comenta José Mauricio Valdez.

Pero no bastará con leer sobre un caso de estudios y debatir, reconoce Iturbide. "Es interesante revisar un caso de Harvard, lo que ayuda a ordenar sistemáticamente el pensamiento para tomar una decisión, pero eso ya no es suficiente. Las escuelas -en lo que respecta a MBA- quieren conversar con el CEO que ha presentado un importante crecimiento. Se busca la experiencia al momento".

## LA FLEXIBILIDAD, EL 'MANTRA' EN LAS ESCUELAS DE NEGOCIOS

Las escuelas de negocios solían estar más impregnadas de tradición, enfocadas en el largo plazo, pero la pandemia las obligó a romper el libro de reglas para garantizar que las clases pudieran continuar. "Lo que hizo la pandemia fue liberar espacio para la innovación y dar conocimientos con formatos más flexibles, como lo demanda el mercado laboral", dice Laura Iturbide.

Los centros que ofrecen el MBA han tenido dos años para renovar sus planes. El área de Innovación del

IPADE, por ejemplo, reforzó una alianza estratégica con otros agentes para establecer una metodología propia y un diseño ágil de enseñanza. Su modelo digital incluye enfoques en diversas plataformas, uso de simuladores y unificación de formatos Canvas, entre otras posibilidades. La INCAE lanzó en 2021 una maestría en Analytics, Innovation and Technology Management (MAIT), que integra una preparación de herramientas claves para la cuarta revolución industrial con habilidades gerenciales y

de toma de decisión. "Es una combinación poco usual y atractiva, a dos meses de finalización de clases, ya más de un 70% de los estudiantes están colocados", dice Diana Bonell.

Otras escuelas han desarrollado programas de microaprendizaje personalizado, materiales en video como complemento del MBA. La española ESADE Business School ahora brinda la opción de cursar el MBA en 12, 15 o 18 meses. La apuesta de las escuelas de negocios es flexibilizar el tiempo y los modelos con los que se aprende.

# ¿QUÉ DICEN LOS RECLUTADORES?

Tres *headhunters* hablan de las tendencias en el empleo, lo que buscan las empresas y lo que demandan los empleados.

POR: Ivonne Vargas

## “SI NO DAS FORMACIÓN, LOS CANDIDATOS NO ACEPTAN”

**THALITA DOERING**  
DIRECTORA DE PAGEGROUP

**D**urante el covid-19, los líderes pidieron a los trabajadores que ampliaran sus funciones para poder afrontar la crisis y el cambio. Aceptaron el desafío y demostraron que pueden desarrollar su potencial de formas que los jefes, quizá, nunca hubieran imaginado.

Pero para llegar a ese punto es necesaria la capacitación y así lo reconoce el 72% de los empleadores a nivel global, que definieron la inversión en formación continua como una herramienta para adaptarse a las crisis, según reporta el informe “Tendencias globales en capital humano 2021”, de Deloitte.

“En la pospandemia vimos, y esto prevalecerá, la creación del entrenamiento híbrido: formación presencial para dinámicas mayores, y la virtual, que optimiza tiempo, facilita el espacio y el aprendizaje. No hay pretextos para no ganar nuevas competencias”, dice Thalita Doering, directora de la firma de *headhunting* PageGroup.

**EXPANSIÓN:** ¿Mostrar en el CV y confirmar en la entrevista que estás actualizado permite una mejor negociación salarial?

**THALITA DOERING:** Estar actualizado o tener especializaciones en el área de actuación puede facilitar que el profesional sea seleccionado en el proceso, pero tener una mejor negociación salarial va a depender de las exigencias de la vacante. Hay posiciones que buscan una especialización específica y en esos casos se puede obtener

una mejor negociación, llegando hasta a un 10% más en algunos casos, mientras que cursos menos enfocados ayudan a que el CV sea mejor evaluado en una fase inicial de selección. Es importante decir que el performance en la entrevista va a ser clave.

**E:** ¿Los candidatos demandan la formación continua en las entrevistas?

**TD:** Si evaluamos los 10 beneficios más demandados, estará entre la posición tres y cuatro. En estudios que hemos hecho, se queda atrás del seguro de salud y la flexibilidad.

**E:** ¿Afecta que la organización no cuente con capacitación en el plan de carrera?

**TD:** Muchas veces, lo vemos como un punto muy importante en la decisión de los colaboradores de continuar su carrera en una compañía o en procesos de selección. Cuando no hay ningún beneficio en formación o capacitaciones que agreguen valor al puesto, los candidatos prefieren no tomar la oferta.

**E:** ¿En qué programas se enfoca más la formación: cursos cortos, para habilidades puntuales o sigue el programa *fulltime*?

**TD:** Hemos visto los dos: programas cortos que buscan complementar las *skills* requeridas en un programa *fulltime*. Los cursos cortos son esenciales para grupos más grandes y el *fulltime* está indicado para casos individuales.

**MÁS IMPORTANTE.** Thalita Doering señala que la formación se ha convertido en un factor determinante para aceptar una oferta laboral.



**1 DE  
CADA 3  
EMPRESAS  
TIENE COMO  
PRIORIDAD  
CAPACITAR  
AL TALENTO.**

**SKILLS.** Raquel Hernández dice que las empresas acelerarán su organización basadas en habilidades.



## SABER QUÉ HABILIDADES SE NECESITARÁN

**RAQUEL HERNÁNDEZ**

DIRECTORA DE ESTRATEGIA DE TALENTO DE MERCER

**E**n el 2022 pospandemia y de trabajo híbrido, hay un escenario que se hace frecuente en la capacitación: las nuevas habilidades son impulsadas por el uso de inteligencia artificial. El 83% de las empresas está invirtiendo en identificar qué competencias nuevas requerirán sus empleados ante este escenario, de acuerdo con los resultados del estudio 'Tendencias globales de talento 2022', de Mercer.

Impulsar al talento es una prioridad para una de cada tres empresas, pero para que exista un beneficio para el empleador y el trabajador, el colaborador necesita saber qué competencias lo hacen vigente, algo que 77% de los profesionales a nivel global conoce, dice Raquel Hernández, directora de Estrategia de Talento de Mercer. Sin embargo, 98% de las compañías reconoce que hay una brecha de habilidades. El reto está en cómo se informa sobre la importancia de la actualización.

**EXPANSIÓN:** La forma de capacitarse ha cambiado, ¿son ágiles las organizaciones en responder a esta premisa?

**RAQUEL HERNÁNDEZ:** Ahora, el foco es garantizar que los procesos de talento recompensen la adquisición de nuevas habilidades, incluso recurriendo al *reskilling* y *upskilling* en el caso de habilidades costosas y escasas.

Más allá de una iniciativa de capacitación, este concepto se ha convertido en uno de los ejes vitales de la gestión del talento. Se ha quintuplicado el número de empleadores que ofrecen aprendizaje en línea.

**E:** ¿Las empresas informan a los empleados sobre las habilidades urgentes que necesitan?

**RH:** El estudio de 'Tendencias de talento 2022' nos dice que es el momento para construir la empleabilidad del colaborador. Esto significa que los líderes deben asegurar que los planes para el futuro del empleado traigan definidas las habilidades que se necesitarán y, con ello, acelerar la estrategia para construir una organización basada en habilidades, incluido algo fundamental: pagar por habilidades.

**E:** ¿En qué tipo de programas se enfoca la formación?

**RH:** Coexistirán los programas cortos con los más largos, o de tiempo completo, según el objetivo. Sin embargo, cada vez se solicitan más programas cortos y a demanda. El desarrollo de habilidades para el futuro a gran escala pasa por senderos de aprendizaje 'curados' y basados en datos, a través de la tecnología, con incentivos, microaprendizajes y experiencias de aprendizaje entre pares.

**E:** ¿Qué tipo de habilidades hacen que la persona sea empleable de por vida?

**RH:** Depende de los perfiles, pero como resumen se habla de las habilidades relacionadas con el desarrollo personal, que en los próximos tres años se resumen en: mentalidad de crecimiento y adaptabilidad, habilidades relacionadas con el desarrollo de las personas, resiliencia, tolerancia al estrés y flexibilidad.

# EDUCACIÓN

## EJE CUTIVA

## APRENDIZAJE PARA SER RESILIENTE

### MARTHA BARROSO

DIRECTORA DE PEOPLE & CULTURE  
PARA MANPOWERGROUP LATINOAMÉRICA



ANTE EL CAMBIO. Martha Barroso señala que los programas más largos de capacitación se verán desafiados por los cursos cortos.

“ No se trata de que todo sea causa de la pandemia, pero es un hecho que dio lugar a nuevas reglas en los lugares de trabajo”, dice Martha Barroso, directora de People & Culture para ManpowerGroup Latam. Una de ellas es que la actualización y la mejora de las habilidades dejarán de ser negociables.

El 58% de todos los empleados necesitarán nuevas habilidades para hacer su trabajo, según indica el informe ‘The Great Realization’, en el que Manpower señala las principales tendencias de capital humano para 2022. La capacitación es la constante, la pregunta es: ¿qué formato eligen los colaboradores?

**EXPANSIÓN:** ¿Ha cambiado el proceso de capacitación a partir de la dinámica de trabajo en la pandemia?

**MARTHA BARROSO:** En el pasado, la transformación en las organizaciones tomaba años. A raíz de la pandemia, la escasez de talento, los hábitos de consumo,

la automatización, el uso de la tecnología y la creación de modelos de trabajo híbridos aceleraron el aprendizaje, así como el desarrollo de habilidades y competencias. Lo que vemos es que los programas más largos se verán desafiados por cursos cortos y cuya finalidad es desarrollar habilidades puntuales y la facilidad del aprendizaje. Ya no se trata de lo que dominas, se busca qué tan fácil puedes aprender cosas nuevas.

**E:** ¿Qué esquema prefieren los colaboradores para renovar sus conocimientos?

**MB:** La premisa es que hay que desafiarse y salir de la zona de confort, a través de herramientas como la gamificación y el entrenamiento virtual. Logran resultados más efectivos, son atractivos para los equipos de trabajo y contextualizan mejor los entornos en los que se requiere el entrenamiento.

**E:** ¿Qué puestos requieren más rápido nuevas habilidades?

**MB:** De alguna manera, todos los profesionales lo requieren, pero hay que poner especial atención en los puestos de transformación y automatización, logística y *supply chain*, tecnología, marketing digital e inteligencia artificial.

**E:** ¿Cómo te capacitas en un ambiente volátil, de incertidumbre, complejidad y ambigüedad (VUCA)?

**MB:** El aprendizaje es una receta para desarrollar la resiliencia. Así que hay que aprovechar la tecnología para que los colaboradores desarrollen habilidades personales, como controlar la ansiedad, ser creativos y adaptables. Esto es especialmente importante para los líderes, se necesita mejorar su capacidad para ser empáticos en el entorno VUCA al que se enfrentan, no como producto de la pandemia exclusivamente, sino como respuesta a la continua transformación de lo que buscan por un lado las empresas y, por otro, los candidatos.

**58%**  
DE LOS EMPLEADOS NECESITARÁN NUEVAS HABILIDADES.

FOTO: ANTONIO CRUZ



# FORMACIÓN PROFESIONAL POST-PANDEMIA

El Campus Virtual La Salle imparte programas para la formación en el trabajo y el desarrollo humano y programas de posgrado, ambos en línea.

Por Mtra. Celia Berenice García Torres, Jefa de Programas Económico Administrativos

**E**

ste 2022, la Universidad La Salle México está celebrando su 60° aniversario, así como sus primeros 25 años de experiencia en modalidades educativas a distancia, dos de ellos a través del Campus Virtual La Salle.

Los programas de posgrado que ofrece son una Maestría en Administración de Negocios (MBA) y la Maestría en Intervención Socioeducativa (MISE). La primera forma profesionales con una visión global, intercambiando conocimientos y tendencias en el ámbito de los negocios de manera virtual. Participan estudiantes y profesores de instituciones en otras partes del mundo, a través de la Estancia Internacional Virtual, en universidades como La Salle Madrid, La Salle Bogotá y La Salle Perú.

Por otro lado, en mayo de 2022, el Campus recibió a la primera generación de la Maestría en Intervención Socioeducativa (MISE), que responde a las necesidades de transformación educativa que se han hecho cada vez más evidentes a partir de los efectos de la pandemia, en el mundo y el país.

Durante la formación de los estudiantes, el claustro docente tiene gran impacto, ya que con su práctica profesional en los negocios, de enseñanza en modalidades a distancia y habilidades digitales, garantiza una experiencia de aprendizaje efectiva.

A lo largo de cada cuatrimestre cursado, Campus Virtual acompaña a sus estudiantes, a través de medios digitales, en el trayecto de su maestría, ya que no es

necesario que los alumnos acudan a las instalaciones. Su formación, trámites y actividades se realizan a distancia, respondiendo a la demanda de tiempo, desplazamiento y movilidad de los profesionales interesados en continuar con su preparación, gracias a los posgrados del Campus.

Estos programas sustentan el respaldo de la calidad académica que distingue a la Universidad La Salle México, en el desarrollo de habilidades y capacidades para el desempeño profesional exigido por el mercado laboral, con un enfoque humanista centrado en la persona.

El Campus también imparte programas que atienden los requerimientos de organismos e instituciones del sector empresarial, educativo, de salud, entre otros, así como de profesionales que requieren actualización o capacitación en temas específicos, que los ayuden a resolver proyectos laborales o personales, mediante programas en un formato corto.

La historia del Campus se sigue escribiendo con dos nuevos programas de posgrado: la Maestría en Direcciones de Organizaciones de la Salud y el Doctorado

en Educación, ambos en línea. Como resultado, esta institución virtual cumple con la Misión de la Universidad La Salle: formar profesionales con valor que fortalezcan y transformen sus contextos y realidades, con una visión global y humana, para lograr el bien común.

INFORMES:  
jorge.villalobos@lasalle.mx  
[www.lasalle.mx/campusvirtual/](http://www.lasalle.mx/campusvirtual/)



# EXPANSION.mx

# 6.8

**MILLONES DE  
USUARIOS**

TOP 10 DEL RANKING  
NEWS & MEDIA,  
DE COMSCORE.



SOMOS EL  
**MEDIO  
MÁS  
LEÍDO**

DEL SEGMENTO  
DE NEGOCIOS  
Y FINANZAS,  
SEGÚN  
COMSCORE.

EL MEDIO DE FINANZAS  
MÁS LEÍDO, SEGÚN  
SIMILAR WEB, CON

# 5.9

**MILLONES DE  
USUARIOS ÚNICOS  
AL MES.**

**VISITA**

▶ [WWW.EXPANSION.MX](http://WWW.EXPANSION.MX)





# EL DESARROLLO TECNOLÓGICO EN LA CONTINUIDAD EDUCATIVA

La post pandemia nos enfrenta a dos escenarios: el de mayor competitividad profesional y el de la incorporación de plataformas digitales a la vida profesional.

Por Dr. Emiliano Villavicencio Trejo, Jefe de Posgrado de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales



**A** raíz de la pandemia se observó que muchas instituciones de educación multiplicaron su oferta: desde cursos en línea hasta programas formales constituyeron las opciones disponibles. En este escenario, los estudios de posgrado siguen conformando una plataforma para la actualización y especialización en las diversas áreas de conocimiento.

Las universidades están cada vez más interconectadas, por lo que utilizan los distintos medios de comunicación y las plataformas digitales para difundir, total o parcialmente, su enseñanza.

Todo ello ha venido a replantear la forma en la que se concibe a la educación, el papel de los docentes, el rol de los alumnos y, en general, la idea misma que de la escuela teníamos. Ahora, es necesario construir un nuevo enfoque que integre los paradigmas clásicos de la educación con las experiencias que

las universidades han tenido en los últimos 24 meses.

Recuperar las viejas prácticas educativas, sin considerar los aprendizajes de los dos últimos años, sería similar a negar lo que hemos generado como instituciones educativas, y también de otros sectores, a partir de la pandemia.

La educación va un paso atrás de la realidad; aunque, no podemos rebatir que se ha venido adaptando, al incorporar a la pandemia no sólo como objeto de estudio, incluso se puede observar su adaptación al ver cada vez más actividades entre estudiantes o docentes de distintos países, prácticamente sin salir de casa o de la escuela, a la par de que están empleando más plataformas educativas, entre otros casos.

Sin embargo, los alumnos de posgrado se encuentran ante un reto. En su pretensión de especialización profesional, asumen desafíos que van más allá de los exclusivamente académicos; en su mayoría, son personas insertas

en un ámbito laboral que requieren actualizarse para mejorar su desempeño.

En tiempos de post-pandemia, el posgrado es una oportunidad para que los estudiantes se capaciten y se especialicen en dos ámbitos: en su área de conocimiento profesional y en el empleo de plataformas y recursos digitales también especializados.

Es decir, en estos momentos, formarse en un posgrado es propicio no solamente para seguir siendo competitivos, sino, además, para actualizarse en su área profesional y en el uso de recursos tecnológicos más especializados. Sin duda, los programas que armonicen lo mejor de las viejas prácticas de enseñanza con el empleo de recursos digitales conforman la oportunidad de mantenernos a la vanguardia en el sector educativo.

INFORMES POSGRADOS:  
promocion.posgrado@lasalle.mx  
WhatsApp: 55 2366 2469  
www.lasalle.mx

FOTO: CORTESÍA

PRESENTADO POR:



¿Qué tienen todos ellos  
en común? Están en

**HBOmax**  
HECHO PARA TI



HBO ORIGINAL  
euphoria



HBO ORIGINAL  
GAME OF THRONES

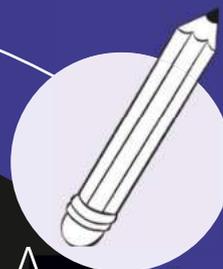


Escanea y averígualo

© 2022 WarnerMedia Direct Latin America, LLC.  
Todos los derechos reservados. HBO Max se usa bajo licencia.



**SÚPER  
EMPRESAS  
PARA MUJERES  
EXPANSION**



CERRAR  
LA BRECHA



# LABORAL



**MÁS EMPRESAS TOMAN  
ACCIONES PARA  
IMPULSAR Y PROTEGER  
AL TALENTO FEMENINO  
DENTRO Y FUERA DE LOS  
CENTROS DE TRABAJO.**

# RANKING

## EMPRESAS CON MÁS DE 3,000 EMPLEADOS

RK	EMPRESA	SECTOR	NÚMERO DE COLABORADORES	PORCENTAJE DE MUJERES EN LA EMPRESA	EVALUACIÓN MUJERES (100 PUNTOS MÁXIMO)		
					PRESTACIONES PARA ELLAS	APROBACIÓN ENCUESTA DE DIRECTORAS Y GERENTES	MUJERES EN POSICIONES DIRECTIVAS Y GERENCIALES
1	Citibanamex	Servicios financieros	39,575	52	92	84	100
2	Marriott International	Hotelería y turismo	6,046	39	88	88	98
3	P&G México	Productos de consumo	6,738	52	87	84	100
4	Walmart de México y Centroamérica	Comercio autoservicio	193,902	55	94	75	100
5	Bayer	Farmacéutico y agrícola	3,490	38	88	85	96

### UN RANKING CON MAYOR PESO

Las 'Súper Empresas para Mujeres' de 2022 representan una fuerza laboral femenina que supera el total de colaboradores de Pemex, América Móvil, Walmart de México y CFE (624,000), las cuatro compañías que este año lideran el listado de 'Las 500 empresas más importantes de México', publicado por *Expansión*.



**204**

empresas participaron en este especial, 47 más que el año pasado.

**25**

compañías con más de 500 y hasta 3,000 colaboradores se sumaron a este ejercicio.

**755,300**

mujeres laboran en las empresas evaluadas, 34% más que en 2021.

6	Banco Santander México	Servicios financieros	24,462	55	89	84	97
7	McDonald's México	Restaurantes	8,307	48	86	86	96
8	Nissan Mexicana/NR Finance Services México & Anzen	Automotriz y autopartes	16,773	49	85	82	100
9	El Puerto de Liverpool	Comercio departamental	67,674	61	81	85	98
10	Whirlpool Corporation LAR North	Electrónica de consumo	12,669	43	86	80	97

### EMPRESAS QUE TIENEN ENTRE 50 Y 70% DE COLABORADORAS

La participación femenina es mayor en las empresas consultadas que tienen menos empleados.



11	Essity	Productos de consumo	3,856	35	90	83	88
12	Quálitas Compañía de seguros	Seguros y fianzas	5,046	43	71	89	98
13	Harman de México	Electrónica de consumo	6,309	51	86	80	81
14	Grupo Vidanta	Hotelería y turismo	11,030	41	87	85	74
15	Playa Hotels & Resorts	Hotelería y turismo	4,032	34	89	93	57
16	Hoteles City Express	Hotelería y turismo	3,214	62	66	84	83
17	Telvista	Computación y servicios	5,837	45	52	86	94
18	Sodexo México On-Site Services	Servicios profesionales	3,238	48	73	76	82
19	Atento México	Recursos humanos	9,573	55	52	76	89
20	Grupo Pueblo Bonito Golf & Spa Resorts	Hotelería y turismo	4,418	36	39	84	88

# RANKING

## EMPRESAS DE 500 A 3,000 EMPLEADOS

RK	EMPRESA	SECTOR	NÚMERO DE COLABORADORES	PORCENTAJE DE MUJERES EN LA EMPRESA	EVALUACIÓN MUJERES (100 PUNTOS MÁXIMO)		
					PRESTACIONES PARA ELLAS	APROBACIÓN ENCUESTA DE DIRECTORAS Y GERENTES	MUJERES EN POSICIONES DIRECTIVAS Y GERENCIALES
1	The Walt Disney Company México	Entretenimiento	634	41	99	85	100
2	Pfizer México	Química farmacéutica	1,397	51	94	85	100
3	Johnson & Johnson	Productos de consumo	1,192	55	94	84	100
3	MSD	Química farmacéutica	535	50	94	84	100
4	Eli Lilly y Compañía de México	Química farmacéutica	560	62	86	88	100
5	ManpowerGroup	Recursos humanos	1,263	61	87	83	100
6	AstraZeneca	Química farmacéutica	1,408	43	94	84	92
7	Santa Fe Grupo Hotelero	Hotelería y turismo	2,624	44	87	80	100
8	Hotel Fairmont Mayakoba	Hotelería y turismo	658	36	87	90	90
9	Fuller Cosmetics	Cuidado personal	2,938	79	82	84	97
10	Marco Marketing	Publicidad y mercadotecnia	929	52	73	90	100
11	Intercam Banco	Servicios financieros	2,657	51	78	84	100
12	L'Oréal México	Cuidado personal	718	35	90	77	94
13	Sanofi México	Química farmacéutica	1,621	46	76	86	98
14	INTERprotección	Seguros y fianzas	766	52	71	89	100
15	Allianz Partners	Servicios profesionales	1,135	39	83	77	99

### ÁREA DE OPORTUNIDAD

Las empresas 'medianas' tienen una menor proporción de mujeres en puestos directivos.



16	Carvajal Empaques	Papel y cartón	1,417	49	76	87	96
17	PRAXIS	Computación y servicios	678	37	80	79	96
18	AARCO Agente de Seguros y de Fianzas	Seguros y fianzas	584	56	74	89	92
19	Europartners Group	Logística y transporte	579	60	91	80	82
20	Wizeline	Computación y servicios	1,473	24	84	89	80
21	Givaudan de México	Cuidado personal	738	29	82	83	87
22	Bupa México	Seguros y fianzas	690	51	71	82	100
23	The Dolphin Company	Hotelería y turismo	986	34	82	85	83
24	Tupperware Brands México	Productos de consumo	1,610	47	80	77	94
25	Grupo Lomas	Hotelería y turismo	716	33	78	81	92
26	Siegfried Rhein	Química farmacéutica	1,296	49	55	94	100
27	Fresenius Medical Care De México	Servicios de salud	1,038	65	68	79	100
28	Clœe	Productos de consumo	750	69	74	78	94
29	Ópticas Lux	Comercio especializado	822	54	57	89	100
30	Grupo Presidente	Hotelería y turismo	2,899	39	90	84	71
31	Devlyn	Comercio especializado	2,412	64	80	76	89
32	Actinver	Servicios financieros	2,067	52	82	78	85
33	Maersk Group	Logística y transporte	602	52	68	88	89
34	Grupo Nicxa	Restaurantes	1,553	57	60	84	100

# RANKING

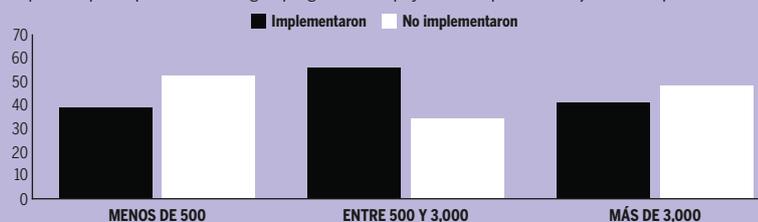
## EMPRESAS DE 500 A 3,000 EMPLEADOS

RK	EMPRESA	SECTOR	NÚMERO DE COLABORADORES	PORCENTAJE DE MUJERES EN LA EMPRESA	EVALUACIÓN MUJERES (100 PUNTOS MÁXIMO)		
					PRESTACIONES PARA ELLAS	APROBACIÓN ENCUESTA DE DIRECTORAS Y GERENTES	MUJERES EN POSICIONES DIRECTIVAS Y GERENCIALES
35	Gilsa	Materiales y herramientas	516	32	76	82	86
36	Universidad Latinoamericana (ULA)	Servicios educativos	1,526	55	66	76	100
37	Grupo Kuroda	Materiales y herramientas	891	34	66	82	93
38	Eficasia	Servicios profesionales	1,498	58	75	83	81
39	Chevez Ruiz Zamarripa	Servicios legales	647	43	65	80	94
40	NielsenIQ	Servicios profesionales	2,254	49	57	80	100
41	SGS México	Servicios profesionales	637	36	61	81	95
42	Centro Universitario UTEG	Servicios educativos	1,171	56	58	78	100
43	BDO Castillo Miranda	Servicios profesionales	790	49	67	76	92
44	TAFER Hotels & Resorts	Hotelería y turismo	2,570	36	49	94	92
45	Banca Afirme	Servicios financieros	2,417	50	67	83	83
46	Macropay	Fintech	1,741	41	62	84	86
47	Megalabs México	Química farmacéutica	507	53	67	83	80



### CON LAS MUJERES EN LA MENTE

Empresas que implementaron algún programa de apoyo directo para las mujeres en la pandemia.



48	Universidad Tres Culturas (UTC)	Servicios educativos	1,178	53	55	75	100
49	Grupo Prodensa	Servicios profesionales	546	60	60	70	100
50	UPS de México	Logística y transporte	2,105	31	51	87	89
51	Cibergestión	Servicios profesionales	597	56	42	85	100
52	Grupo Hunan	Restaurantes	1,328	26	62	86	79
53	Allied Universal Security Services	Servicios de seguridad	1,550	33	62	87	78
54	Grupo Witt	Automotriz y autopartes	737	37	59	87	79
55	Laboratorio Médico Polanco	Servicios de salud	1,395	74	40	79	100
56	Grupo ampm	Logística y transporte	1,430	20	80	78	57
57	Petco	Comercio especializado	2,921	47	48	74	91
58	Grupo San Francisco Corporativo	Holding	625	43	33	85	93
59	KONE	Construcción	1,109	13	69	84	56
60	Grupo Ruba	Inmobiliario	1,205	43	51	88	70
61	Puma México	Productos de consumo	520	43	25	83	100
62	GoNet México	Computación y servicios	890	25	60	73	73
63	Financiera Mexi	Servicios financieros	542	57	68	79	58
64	Grupo Profuturo	Servicios financieros	1,065	54	59	80	64
65	Universidad Americana del Noreste (UANE)	Servicios educativos	1,110	49	23	79	100
66	Mobil San Luis	Petróleo y gas	563	39	58	75	65
67	Mota-Engil México	Construcción	1,833	15	59	79	55
68	Madriña	Bebidas alcohólicas y tabaco	668	32	50	85	57
69	Bridgestone México	Automotriz y autopartes	1,530	34	23	86	81
70	Ingredion	Agroindustria	1,755	10	42	82	67
71	Grupo Morsa de México	Automotriz y autopartes	1,198	27	66	78	24
72	Even Group	Telecomunicaciones	516	18	15	87	47

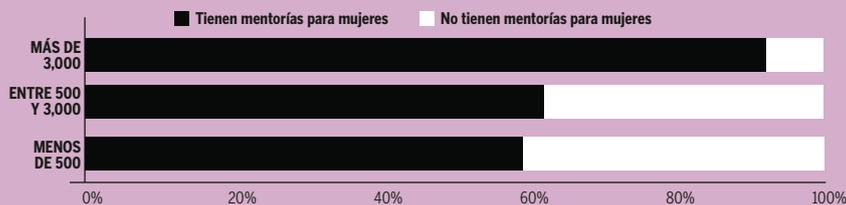
# RANKING

## EMPRESAS CON MENOS DE 500 EMPLEADOS

RK	EMPRESA	SECTOR	NÚMERO DE COLABORADORES	PORCENTAJE DE MUJERES EN LA EMPRESA	EVALUACIÓN MUJERES (100 PUNTOS MÁXIMO)		
					PRESTACIONES PARA ELLAS	APROBACIÓN ENCUESTA DE DIRECTORAS Y GERENTES	MUJERES EN POSICIONES DIRECTIVAS Y GERENCIALES
1	Dow México	Química y petroquímica	239	39	93	94	99
2	Natura	Cuidado personal	183	71	83	92	100
3	Fairmont Heritage Place Acapulco Diamante	Servicios inmobiliarios	103	37	73	95	96
4	Bristol Myers Squibb	Química farmacéutica	127	57	78	83	100
5	CompuSoluciones	Computación y servicios	459	51	73	88	100
6	UCB de México	Química farmacéutica	101	48	74	86	100
7	Cardif	Seguros y fianzas	207	47	84	80	94
8	Cristal Joyas	Comercio especializado	389	78	76	83	100
9	Grupo HL Consultores	Servicios profesionales	210	45	78	86	94
10	Enel México	Energía	386	35	82	83	91
11	The Cape a Thompson Hotels	Hotelería y turismo	405	38	72	86	97
12	Penguin Random House Grupo Editorial	Editorial	217	58	67	89	100
13	Navistar Financiamiento	Servicios financieros	174	48	70	85	100
14	Hyatt Regency Mexico City	Hotelería y turismo	439	41	75	80	100
15	Canon Mexicana	Electrónica de consumo	287	37	75	83	96
16	Metco	Alimentos y bebidas	382	57	70	84	100
17	Grupo Map	Publicidad y mercadotecnia	275	57	74	80	100
18	Crepes & Waffles México	Restaurantes	400	89	71	82	100
19	AIG Seguros	Seguros y fianzas	374	48	86	82	85
20	Omnicom Media Group México	Publicidad y mercadotecnia	330	57	72	81	100

### FOMENTAR EL TALENTO

Las empresas con menor número de colaboradores tienen un rezago en el fomento del liderazgo femenino.



21	Barceló México Reforma	Hotelería y turismo	250	43	71	81	100
22	Hyatt Regency Andares Guadalajara	Hotelería y turismo	218	45	71	81	100
23	Colegio Indoamericano (INDO)	Servicios educativos	106	48	67	85	100
24	LeasePlan México	Arrendamiento	162	42	77	92	82
25	Corporativo Enciso	Servicios profesionales	343	52	61	90	100
26	Thona Seguros	Seguros y fianzas	103	47	69	84	98
27	Ecodeli	Servicios profesionales	328	48	69	81	100
28	Empresa Carvajal Tecnología y Servicios	Computación y servicios	124	34	76	88	84
29	CTS Worldwide	Hotelería y turismo	330	49	64	83	100
30	Andaz Mayakoba Resort Riviera Maya	Hotelería y turismo	231	36	60	91	96
31	Hyatt Regency Mérida	Hotelería y turismo	165	63	60	86	100
32	Smile Pill	Publicidad y mercadotecnia	137	60	60	86	100
33	Sodexo Beneficios e Incentivos México	Servicios financieros	339	47	78	87	80
34	Promologistics	Logística y transporte	233	48	65	82	96
35	Brown Forman Casa Herradura	Bebidas alcohólicas y tabaco	211	43	77	82	82
36	Tamarindo	Comercio especializado	363	34	55	90	94
37	Caja CGV	Servicios financieros	417	54	60	79	100
38	VenturesSoft	Computación y servicios	151	51	54	84	100
39	Weser Pharma	Química farmacéutica	283	52	42	95	100

# RANKING

## EMPRESAS CON MENOS DE 500 EMPLEADOS

RK	EMPRESA	SECTOR	NÚMERO DE COLABORADORES	PORCENTAJE DE MUJERES EN LA EMPRESA	EVALUACIÓN MUJERES (100 PUNTOS MÁXIMO)		
					PRESTACIONES PARA EllAS	APROBACIÓN ENCUESTA DE DIRECTORAS Y GERENTES	MUJERES EN POSICIONES DIRECTIVAS Y GERENCIALES
40	Catorce Días	Publicidad y mercadotecnia	106	58	50	86	100
41	Dachser de México	Logística y transporte	174	60	87	85	64
42	ISA Corporativo	Publicidad y mercadotecnia	252	20	73	90	72
43	Up Sí Vale	Servicios financieros	361	47	50	85	100
44	Grupo Asesores en Negocios	Servicios profesionales	139	51	67	73	94
45	Finamex	Servicios financieros	247	39	56	79	96
46	Laboratorios Alfasigma México	Química farmacéutica	103	53	41	91	100
47	BBDO México	Publicidad y mercadotecnia	101	39	80	74	78
48	Mikels	Automotriz y autopartes	295	43	67	77	86
49	DVA Mexicana	Holding	122	51	53	77	100
50	TrueHome	Servicios inmobiliarios	101	44	52	92	85
51	Zermat Internacional	Cuidado personal	372	51	76	86	67
52	another	Publicidad y mercadotecnia	286	60	49	79	100
53	La Latino Seguros	Seguros y fianzas	185	49	55	77	94
54	Upfield	Alimentos y bebidas	136	38	60	80	86
55	Soluciones Creativas Capital Humano	Recursos humanos	108	50	76	83	67
56	CiiSA	Computación y servicios	107	43	76	83	67
57	Aceros Levinson	Siderurgia y metalurgia	385	40	65	77	83
58	OSROCA Corporativo	Inmobiliario	193	42	76	83	67
59	Cybolt	Computación y servicios	165	38	44	82	98

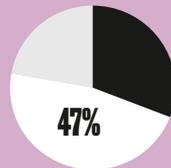
### HACIA UNA CONTRATACIÓN MÁS EQUITATIVA

Menos del 15% de las empresas de menor tamaño carecen de iniciativas para sumar talento libre de sesgos de género.

- Creación de políticas de equidad de género
- Contratación sin sesgo de género
- No tienen una estrategia



MENOS DE 500



ENTRE 500 Y 3,000



MÁS DE 3,000

60	Promo Espacio	Publicidad y mercadotecnia	110	35	46	84	93
61	Helpware	Recursos humanos	491	36	35	91	94
62	Alfonso Marina	Mobiliario	295	11	59	93	68
63	ID Finance	Fintech	238	47	71	82	67
64	Incapital	Servicios profesionales	111	59	45	83	90
65	Grupo Ruz	Comercio especializado	214	47	61	77	79
66	Laboratorio Avi-Mex	Química farmacéutica	369	44	75	83	59
67	Laboratorios Tornel	Química farmacéutica	241	50	63	86	67
68	Kelly México	Recursos humanos	424	57	40	81	94
69	Kubo financiero	Fintech	365	44	46	86	84
70	Avis México	Arrendamiento	225	36	48	86	82
71	LDM	Publicidad y mercadotecnia	172	53	28	86	100
72	Fibra Danhos	Servicios inmobiliarios	229	41	51	70	92
73	Tasvalúo	Servicios inmobiliarios	112	63	42	86	85
74	Casai	Servicios inmobiliarios	149	50	35	77	100
75	CRV & Co	Servicios profesionales	102	51	57	75	79
76	Ibushak	Comercio electrónico (e-commerce)	112	48	35	90	85
77	Western Union México	Servicios financieros	105	46	57	87	67
78	Viatrix	Química farmacéutica	371	55	25	85	100

RK	EMPRESA	SECTOR	NÚMERO DE COLABORADORES	PORCENTAJE DE MUJERES EN LA EMPRESA	EVALUACIÓN MUJERES (100 PUNTOS MÁXIMO)		
					PRESTACIONES PARA ELLAS	APROBACIÓN ENCUESTA DE DIRECTORAS Y GERENTES	MUJERES EN POSICIONES DIRECTIVAS Y GERENCIALES
79	Mezfer Crown	Agroindustria	211	23	50	78	81
80	Vass	Servicios profesionales	152	25	48	86	75
81	Sekura	Seguros y fianzas	244	57	57	74	76
82	SSL Digital	Servicios profesionales	195	30	58	82	67
83	Occidental at Xcaret Destination	Hotelería y turismo	469	35	65	82	59
84	Emprendamos Fin	Servicios financieros	154	52	36	68	100
85	Yaydoo	Computación y servicios	123	34	33	91	78
86	Grupo Pascal	Logística y transporte	102	40	52	83	67
87	Atxk	Construcción	250	30	69	77	55
88	Doctoralia México	Servicios de salud	294	53	34	67	100
89	icorp	Computación y servicios	469	22	43	82	74
90	Grupo Nach	Recursos humanos	109	53	34	98	67
91	Monte Xanic	Bebidas alcohólicas y tabaco	170	43	21	89	88
92	Grupo Prom	Publicidad y mercadotecnia	101	57	37	93	67
93	Don't Worry	Alimentos y bebidas	101	64	32	70	94
94	Merz	Química farmacéutica	101	60	19	82	94
95	Petrofigues	Petróleo y gas	247	44	55	84	56
96	Randstad	Recursos humanos	207	57	42	86	67
97	JYRSA	Maquinaria y equipo	185	18	64	83	42
98	Hotel Royal Hideaway Playacar	Hotelería y turismo	190	34	63	79	48
99	Fletes México	Logística y transporte	217	15	46	79	64
100	Rompopo Coronado	Alimentos y bebidas	216	46	39	82	67
101	LUMO Financiera del Centro	Servicios financieros	324	31	22	77	87
102	tiLatina	Computación y servicios	239	44	26	97	61
103	Philips	Electrónica de consumo	283	24	45	79	57
104	Imperquimia	Química y petroquímica	380	14	33	75	69
105	Grupo Rosmar	Servicios profesionales	136	52	36	74	67
106	Grupo Casgo	Construcción	114	27	28	86	58
107	bSide	Computación y servicios	136	18	51	79	42
108	Farmacia San Isidro	Química farmacéutica	353	55	33	72	67
109	Surtidor Eléctrico de Monterrey	Comercio especializado	143	29	33	81	54
110	Fibra Enlace Telecomunicaciones	Telecomunicaciones	111	12	38	74	52
111	Proser Grupo Constructor	Construcción	367	14	49	76	25

## METODOLOGÍA

El ranking de **Súper Empresas para Mujeres** de este año tiene su origen en el universo de compañías que fueron certificadas como Súper Empresas 2022. La evaluación se basó en tres criterios:

**1) Prestaciones relacionadas con mujeres (33%):** Se evaluó la presencia de prácticas, políticas y programas de recursos humanos relacionados con mujeres. Consideramos temas de

responsabilidad social, de condiciones de trabajo, de organización temporal del trabajo, imparcialidad, compensaciones y beneficios, de cohesión organizacional, satisfacción, condiciones de impulso a la productividad y de liderazgo. En caso de tenerlas todas, obtienen 100 puntos.

**2) Aprobación de la encuesta a colaboradores (33%):** El máximo puntaje a obtener fueron 100 puntos

de aprobación, dada la encuesta que responden, considerando a mujeres que estén en posiciones de gerencia hasta dirección.

**3) Presencia de mujeres en la dirección (33%):** Se le dio 100 puntos a la presencia de CEO mujeres, 30% de directoras y 40% de gerentes y subdirectoras, descendiendo conforme a los porcentajes con base 100. El promedio

de la evaluación fue el puntaje obtenido. El promedio de estos indicadores dio el puntaje de la empresa y su posición en el listado. Cabe mencionar que este año se reflejaron movimientos en la posición dentro del ranking, ya que existe una mayor representación de mujeres dentro de las empresas, posicionándose 204 organizaciones que fueron certificadas en el listado de Súper Empresas 2022.

# LA SEGURIDAD DE PODER ALZAR LA MANO



EL EQUILIBRIO DE LAS CONDICIONES LABORALES, LA CLAVE PARA INCENTIVAR EL LIDERAZGO FEMENINO EN LAS ORGANIZACIONES.

**POR: PURI LUCENA**

Para que una persona pueda levantar la mano para ocupar una posición en una organización, hay que crear las condiciones. Y los hombres las tienen. Ya sabemos que ante una vacante que demande 10 habilidades, si un hombre cumple con seis, generalmente, dirá: “Pues ya la hice y lo demás lo aprendo”. Una mujer siente que necesita cumplir 11.

Pero las empresas han comenzado a crear las condiciones para tener organizaciones más diversas. “El primer tema que tenemos que hacer es trabajar en la seguridad en el ambiente de trabajo, y no me refiero solo a que físicamente puedan venir y tener las herramientas para trabajar, sino a que exista la seguridad para las mujeres de que pueden acceder a cualquier función o puesto”, señala sobre el tema Manuel Romo, director general de Citibanamex.

Esto implica políticas de reclutamiento que garanticen que en la terna de candidatos exista diversidad de género e impulsar a las mujeres que no se visualizan en puestos de liderazgo pero que tienen el talento y la voluntad para ascender.

Los techos de cristal comenzarán a resquebrajarse “en la medida en que, poco a poco, se vaya viendo que las posibilidades son para todos y todas, que es un ambiente seguro, que hay acciones concretas de medición”, apunta Romo.

Realizar estas mediciones ha permitido al banco detectar las áreas de oportunidad. Casi 52% de las 40,000 personas que conforman la plantilla de la entidad financiera son mujeres, pero el porcentaje baja en los puestos directivos.

Medir también le ha permitido a la química Dow detectar dónde tiene que enfocar sus iniciativas. Mientras que en el resto de áreas están en el camino de rozar la paridad, en la de manufactura aún hay una mujer por cada tres hombres. La empresa, que estandarizó su proceso de reclutamiento hace dos

GANADORA

# EMPRESAS CON MÁS DE 3,000 EMPLEADOS

años para lograr esta inclusión y diversidad, ha puesto en marcha medidas para reclutar en operaciones a dos mujeres por cada hombre. Esto, explica Verónica Pérez, presidenta de la Región Norte de América Latina de Dow, permitirá ir cerrando la brecha.

“Nos dimos cuenta hace unos años de que no teníamos un acompañamiento cercano en los procesos de reclutamiento y veíamos paneles donde solo había hombres”, señala Pérez, que lleva 26 años en Dow y ha visto cómo la compañía ha evolucionado en sus procesos.

Para corregirlo, la empresa estableció protocolos sencillos, como dejar una convocatoria abierta una semana más, en caso de que en una primera terna de candidatos no haya mujeres. “Si después de esa semana extra no se da, pues ya el periodo se cierra”, detalla. El objetivo, como en Citibanamex, es lograr que las mujeres sepan que pueden aspirar a nuevas posiciones.

## LANZAR EL MENSAJE

Si el talón de Aquiles para Dow es el área operativa, para The Walt Disney Company es la de deportes. La empresa de entretenimiento tiene una plantilla en la que 60% de sus integrantes son mujeres... si se excluye ESPN, el canal deportivo de la compañía en el que predomina el talento masculino.

La empresa quiere acabar con esa situación, explica Carolina Limón, directora de Adquisición de Talento para Latinoamérica de la compañía. “Estamos creando programas de atracción de talento para que podamos trabajar con talento femenino desde el principio, que puedan iniciar un plan de carrera dentro de nuestras áreas deportivas”, afirma la directiva. Además, implementaron esquemas de CV ciegos en todas las áreas, para evitar sesgo en la contratación.

La compañía es consciente de la importancia de crear estas dinámicas en una empresa de contenido y entretenimiento. “El contenido que desarrollamos es un contenido que impacta, tanto dentro como hacia fuera, con el poder de nuestras pantallas y eventos. El compromiso se magnifica”, señala Limón.



**ES NECESARIO ESTABLECER MÉTRICAS Y DARLE SEGUIMIENTO. Y QUE HAYA UN MECANISMO PARA QUE CUANDO NO SE CUMPLA LA POLÍTICA DE LA EMPRESA Y SABEMOS QUE ES INCORRECTO, SE IDENTIFIQUE Y SE CORRIJA.**

**Manuel Romo,**  
director general de Citibanamex.

El reto no solo está en áreas que generalmente y culturalmente siguen muy masculinizadas, sino en cómo acabar con la barrera que impide a muchas mujeres dar el salto a la subdirección. Citibanamex ha identificado aquí un freno. Y es evidente, señala Romo: “Influye que, como no ha habido mujeres en estos puestos antes, se tiene la percepción de que es necesario tener capacidades mayores a lo que requiere el puesto. Cuando vemos que hay mujeres [en puestos de liderazgo], empieza a incrementarse el número de candidatas para todas las posiciones”.

Ana Elena Ruiz, miembro del Consejo de Mujeres y directora ejecutiva de Transformación e Inversiones Estratégicas de Citibanamex, agrega que el banco tiene un programa de casi dos semanas de empoderamiento para mujeres en subdirecciones. “Hemos visto que aquí está el brinco, una vez que lo da, los siguientes peldaños ya no son un tema”, dice.

En esto influye también la edad: a los puestos de subdirección se suele llegar en torno a los 28 y 35 años, la edad a la que muchas mujeres se plantean la maternidad.



**GANADORA**  
**EMPRESAS  
CON MENOS DE  
500  
EMPLEADOS**



**LA FIGURA DEL SPONSOR NO SOLO SE ASEGURA DE QUE ESTÁ PROMOVRIENDO A LA PERSONA [CON LA QUE TRABAJA], SINO QUE ENTIENDE CÓMO VA EN EL PROCESO DE EVOLUCIÓN PARA QUE TAMBIÉN SEPAMOS QUÉ NECESITAMOS HACER PARA MEJORAR SUS HABILIDADES.**

Verónica Pérez,  
presidenta de la Región Norte de América Latina de Dow.



## EL CUIDADO TAMBIÉN FÍSICO

Citibanamex desarrolló en 2019 una aplicación de botón de pánico para todas sus colaboradoras y las familiares de sus empleados, que se suma a otras iniciativas, como las líneas telefónicas de apoyo que proveen de soporte legal, psicológico y otro tipo de cuidados.

Se trata de una aplicación para smartphones que permite

notificar la ubicación en el momento a tres contactos registrados en caso de encontrarse en alguna situación de peligro. Ana Elena Ruiz, del Consejo de Mujeres del banco, explica que la propuesta se presentó a la dirección general ante el incremento de la situación de violencia contra las mujeres en el país. “Presentamos la propuesta, a Manuel [Romo,

director general de Citibanamex] le encantó, hablamos del presupuesto, hicimos el desarrollo de la tecnología con nuestro equipo y después ocupamos algunas licencias. Se ejecutó en tres meses”, explica. El desarrollo, agrega, costó entre 200,000 y 300,000 pesos, a los que se suman 100,000 más anuales en mantenimiento y licencias.

Citibanamex también desarrolló el programa Regresa a Trabajar, para exempleadas del banco y otras instituciones financieras que han estado sin trabajar entre dos y cinco años tras renunciar por motivos de cuidados, ya sea por maternidad o por la necesidad de atender a otros familiares. “Son mujeres que quieren regresar al mundo laboral y les cuesta trabajo”, dice Ruiz. En dos años, la empresa ha contratado a 60 mujeres de varias áreas, con buenos porcentajes de permanencia.

### EL MOMENTO DE LLEGAR

Los programas de *coaching* han ganado terreno en las empresas para formar esa masa crítica de mujeres que puedan hacer el relevo en los puestos de liderazgo. Y, de la mano, las iniciativas de *sponsorship*. Pérez explica que la forma de desarrollo de redes de las mujeres es diferente y eso las limita a veces a tener el *sponsor* que sí llegan a tener los hombres: una persona que vele por su crecimiento y que las posicione cuando hay oportunidades.

Dow tiene un programa que asigna al talento esta figura de acompañamiento. “Este *sponsor* no solo se asegura de que está promoviendo a la persona, sino que entiende cómo va en el proceso de evolución para que también sepamos qué necesitamos hacer para mejorar sus habilidades”, explica Pérez.

Pero no solo se trata de acceder a puestos de liderazgo, también de tener iguales condiciones. Romo explica que Citibanamex analizó todas las funciones, puestos y responsabilidades, con el objetivo de ajustar sueldos y cerrar la brecha salarial de género, que ha permitido que hoy esté por debajo del 1%. Esto incluye no solo el sueldo, sino los incentivos y compensaciones. Y, agrega, es importante comunicar a la plantilla que existen canales para denunciar los casos en los que no se estén aplicando las políticas del grupo, como la línea de denuncia.

Estas medidas han permitido al grupo financiero incrementar de 32 a 40% en cinco años el porcentaje de mujeres en puestos de subdirección para arriba.

# Seguimos trabajando por México

Con una red de  
un millón de kilómetros  
de líneas eléctricas  
damos energía al país



GOBIERNO DE  
**MÉXICO**

**CFE**  
Comisión Federal de Electricidad®

# HAY QUE HABLAR DE DIVERSIDAD



POR LAILA CHARTUNI

Presidenta de TOP Companies



Recuerdo que hace años una empresa decidió acompañar a una colaboradora en un cambio de género. Tenía claro que era un deber moral hacerlo. El caso fue significativo a nivel empresarial, despertó mucho interés y desencadenó conversación. Pese al impacto y la sonoridad que tuvo –y que refleja la actual transformación social–, me llama la atención que aún hay muchas empresas que no consideran estos temas o que ni siquiera han logrado resolver la equidad de género, igualdad en salarios o imparcialidad en oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional.

Actualmente, en el ámbito laboral se sigue hablando de avanzar en el camino del liderazgo femenino; algunos continúan sugiriendo que es necesario empoderar a las mujeres y otros más siguen preocupados por cumplir con cuotas de género. ¿En qué piensan esas empresas? ¿Acaso no se dan cuenta de lo que sucede alrededor?

En varios puntos del orbe se discuten proyectos de 'ley trans'. En la Ciudad de México, por ejemplo, se emitió, en agosto de 2021, un decreto que permite a adolescentes mayores de 12 años cambiar la identidad de género en su acta de nacimiento mediante un proceso administrativo. Y eso, por poner un ejemplo de lo que sucede en la

comunidad, con personas que encontraron su identidad, pero no así la aceptación ni oportunidades ni empresas capaces de abordar el tema.

¿Qué estamos haciendo los líderes y las organizaciones al respecto? El tema, me queda claro, va más allá de mujer u hombre; es necesario reflexionar sobre la gran responsabilidad que tiene el ser humano de hacerse cargo de sus actos, de honrarse a sí mismo. Más allá de géneros, más allá de etiquetas, mucho más allá de estereotipos.

Debemos entender que las nuevas generaciones se están incorporando a nuestras empresas y tienen otra concepción del mundo, de sí mismos, de su relación con el entorno y con los demás. Sin embargo, la generalidad es que las organizaciones mantienen un régimen de estereotipos, y son lideradas bajo ideas preconcebidas que no dan espacio al otro, al que es diferente a mí.

Muchas compañías no están preparadas para integrar y desarrollar a mujeres al cien por ciento, pero tampoco a personas con discapacidad. El rezago es notable, aunque claramente hay una evolución fuerte en las nuevas generaciones, que son más tolerantes, abiertas, conscientes de que deben respetar las diferencias y convivir con ellas.

Me parece que las empresas, los líderes, no estamos del todo preparados, y menos, preparando a nuestra gente. Debemos abrir conversaciones de inclusión real, en las que la bandera sea la diversidad de género, pero también de pensamiento, de acción; reconocer que somos diferentes y que esas diferencias nos enriquecen.

Se está resignificando el mundo en muchos sentidos, de eso no me cabe la menor duda. La pregunta es: ¿Estamos realmente preparados como organización para adaptarnos al cambio y brindar las oportunidades que nuestra gente necesita, más allá de géneros? Dejo aquí el cuestionamiento y abro el diálogo.

# SaludDigna®

La salud es para todos

Laboratorio clínico + Imagenología + Lentes

#TODO  
HOMBRE  
DEBE PSABER

# DATE UN TIEMPO EXTRA

EN APOYO A LA LUCHA CONTRA EL CÁNCER DE PRÓSTATA

ESTE 2022, ¡ES MOMENTO DE ACTUAR POR TU SALUD!



ESTA ES LA FECHA DEL AÑO EN LA QUE SALUD DIGNA HACE UN LLAMADO A TODOS LOS HOMBRES MEXICANOS EN EDAD DE RIESGO, A UNIRSE A LA LUCHA INTERNACIONAL CONTRA EL CÁNCER DE PRÓSTATA REALIZÁNDOSE LA PRUEBA DE ANTÍGENO PROSTÁTICO (PSA), DISPONIBLE A UN PRECIO ESPECIAL EN CUALQUIERA DE NUESTRAS CLÍNICAS.

POR SOLO  
**\$119**

CHRISTIAN  
MARTINOLI

LUIS  
GARCÍA

HAZ TU CITA EN [SALUD-DIGNA.ORG](http://SALUD-DIGNA.ORG)

PROMOCIÓN VÁLIDA AL 31 DE JULIO DE 2022.

R.S.: Q.C. JUAN IGNACIO VÁZQUEZ CERVANTES. UNIVERSIDAD VERACRUZANA CÉDULA: 8857908. CONSULTE A SU MÉDICO; ES EL ÚNICO FACULTADO PARA INDICAR EL TIPO DE ESTUDIO A REALIZAR EN CADA PACIENTE E INTERPRETAR LOS RESULTADOS. CONSULTE TÉRMINOS Y CONDICIONES EN [WWW.SALUD-DIGNA.ORG](http://WWW.SALUD-DIGNA.ORG)

**NUEVO PAISAJE.** La refinería no solo es visible en las obras que se realizan, sino en los trabajadores que llenan las calles de Paraíso.

POR: Diana Nava /  
Paraíso, Tabasco

# DOS BO



## LA PROMESA DEL EMPLEO QUE SE ACABA

La refinería es uno de los proyectos estrella del gobierno federal y ha permitido el crecimiento de Tabasco. Pero sus habitantes ya se preparan para el fin de las obras.

# CAAS

FOTOS: Jesús Almazán

na valla divide el terreno donde se construye la refinería de Dos Bocas del resto de la población. Nadie más que los trabajadores y los funcionarios pueden acceder a ella y desde fuera poco se puede ver: a lo lejos, solo tanques, grúas, torres y estructuras de metal. Todos saben que ahí estará el nuevo complejo de Pemex, pocos conocen realmente cómo luce, pero el proyecto ya ha cambiado a toda la comunidad. Las calles están abarrotadas. Alrededor de 20,000 trabajadores laboran en el terreno de 586 hectáreas, pero los hombres y mujeres vestidos con overol están en todos lados: en el transporte, en los restaurantes, en los supermercados. Paraíso se ha plagado de naranja.

La región aprendió en el pasado lo que es depender del petróleo. Y hoy, el megaproyecto ya define su futuro. Hace más de una década Tabasco vivió un boom cuando Pemex y algunas empresas privadas incrementaron la inversión en los activos petroleros del sur. Eran los primeros años tras la aprobación de la reforma energética.

Pero el dinamismo duró muy poco. La crisis de precios de 2015 sumergió a Tabasco, que perdió 4,000 empleos en los siguientes tres años, según los registros del gobierno estatal, y de a poco la región se fue vaciando. Los tabasqueños saben que es peligroso que su economía dependa del todo de los hidrocarburos, pero la administración federal ha decidido apostar por ello. La nueva obra ya se ha erigido como la gran promesa de la economía tabasqueña.

En 2020, cuando el país atravesaba los primeros meses de la crisis desatada por la pandemia, Tabasco veía, después de varios años, crecimiento económico: ese año fue de 3.5% y en 2021, de 10.2%, indica el INEGI. El año pasado fue el segundo estado que más creció –solo detrás de Quintana Roo,



**IMPACTO.** La construcción de la refinería no solo ha creado empleos directos, ha impulsado los negocios locales.

impulsado por el turismo-. Era algo anormal para una región que ya se había acostumbrado a la recesión y una dinámica muy distinta a la que vivía el país. En 2018, el último año del sexenio pasado, la economía tabasqueña cayó 8.2%.

El crecimiento de la economía ha sido una bocanada de aire para el estado. Para Erika Casados, significó abrir de nueva cuenta el restaurante que su madre heredó a sus hijos, remodelarlo, ampliar la capacidad para recibir a más comensales –de 500 a 800– y contratar a más empleados. Ya suma 40. “Hubo un tiempo, cuando la reforma de Enrique Peña Nieto, que sí nos comenzó a ir mal. Esto era un auge petrolero impresionante, pero cuando lo de la reforma, la economía sí cayó bastante. Paraíso era ya un pueblo fantasma”, dice. “La refinería para nosotros ha sido el boom que estábamos esperando”, cuenta mientras enumera las compañías con las que tenía contratos hasta hace unos años: Schlumberger y Halliburton, entre ellas. Hoy, esos contratos han comenzado a llegar de nuevo.



SABEN  
QUE ES  
TEMPORAL,  
PERO LOS  
TABASQUEÑOS  
QUIEREN  
APROVECHAR  
EL MOMENTO.

Lo que Casados recuerda como el daño de la reforma impulsada por el expresidente priista es realmente el efecto que dejó la caída del precio internacional del petróleo. El cambio constitucional se aprobó con precios de 100 dólares por barril, pero dos años después se desplomaron por debajo de los 50. Hoy, los altos precios han llegado de nuevo y el negocio petrolero aprovecha el momento. Pero la época en que las compañías se fueron y se perdieron empleos ha quedado entre los tabasqueños como una herida profunda, que la actual administración ha sabido capitalizar. En las calles de Paraíso abundan los letreros de apoyo al presidente Andrés Manuel López Obrador, algunos piden que su mandato dure más.

Cualquier plan de recuperación económica tiene como un componente principal la inversión en infraestructura, y la estrategia del presidente desde un inicio tomó eso y se dirigió hacia el sur. En Tabasco, esa fórmula probada ya ha arrojado algunos resultados. La duración de estos efectos es el cuestionamiento que está por abrirse.

La promesa ha incluido que la refinería esté lista para ser inaugurada en julio. Y con ello, entre los tabasqueños corre la misma narrativa: la obra ha creado muchos empleos con salarios que no existían antes en la zona -un obrero especializado puede ganar hasta 40,000 pesos mensuales, según datos del gobierno de Tabasco-, pero ya han puesto una fecha de caducidad en sus calendarios: la mayoría ahorra, construye sus casas y ya piensa a qué se dedicará después. A



algunos les han prometido empleo en la refinería hasta el fin de año, a otros más, hasta el siguiente verano. Pero nadie tiene certeza.

Las calles de Zapotal, en el municipio de Comalcalco –uno de los más cercanos a la refinería–, delatan un poco de este dinamismo: motocicletas con trabajadores de la refinería transitan continuamente por la carretera y en algunas de las calles aún de tierra, viviendas recién construidas o en proceso y empaques de electrodomésticos fuera de las casas. La planta se levanta en el centro de Paraíso, pero ha generado un efecto dominó hacia otros municipios de la zona.

Candelario Hernández regresó hace casi cuatro años, después de que se anunció la construcción. Es soldador y se había ido de Comalcalco porque no había empleo. Se mudó a Saltillo, Coahuila, en donde uno de sus hermanos se estableció hace varios años. No encontró trabajo de lo que sabía hacer, pero sí como mesero. Dice que no buscaba irse de Tabasco, pero que no tuvo otra opción. El trabajo en la refinería tampoco ha sido sencillo: ha tenido que negociar con varios sindicatos y cambiar de compañía cuando se acaba el trabajo. Además, se dio de baja por un tiempo, después de que su hermano falleciera tras contagiarse de covid-19 mientras trabajaba en la refinería.

### EL AUGE DEL EMPLEO

Tabasco ocupó por años el penúltimo lugar en generación de empleos, de acuerdo con las estadísticas del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS). En 2019, cuando la refinería ya había comenzado a construirse, registró una disminución de 0.7% en este indicador, solo superada por Guerrero. En el primer trimestre de este año, el estado ha



# A ALGUNOS LES HAN PROMETIDO EMPLEO HASTA EL VERANO, PERO NO HAY CERTEZA.

escalado hasta el primer sitio, con un aumento de 18.8%. En 2021 rompió una racha de seis años con cifras negativas. José Friedrich García, secretario para el Desarrollo Económico y la Competitividad de Tabasco, presume en entrevista que en los últimos cuatro años se han creado 48,000 nuevos puestos de trabajo y dice que Paraíso tiene el salario promedio más alto del estado, de 543.92 pesos diarios, por encima de los 173 de salario mínimo promedio.

La explicación se basa en la refinería: el empleo en la rama de la construcción ha crecido 56% de 2019 hasta el primer trimestre de 2022. Mientras que en otros sectores, como el comercio o la industria extractiva, el aumento ha sido de solo un dígito y en la agricultura incluso ha disminuido.

Tabasco experimenta un auge y eso ha atraído a hombres y mujeres de otros estados del país o mano de obra muy especializada de otras partes del mundo, pero esto amenaza con tener un efecto de corto plazo y terminar una vez que se concluya la megaobra. “Los datos nos hablan de la naturaleza temporal de la generación de empleo. Si el impacto de la inversión no es el adecuado en términos de productividad y rentabilidad, no va a ser sostenible este efecto en los empleos”, dice Ana Gutiérrez, investigadora del Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO). “Si no hay más crecimiento de la actividad económica y más apertura o inversión para nuevos negocios, esta generación elevada de empleos está en peligro”.

Como sea, Candelario Hernández dice que quiere sacar provecho al momento, que gana más del sueldo que percibía en Saltillo o unos años antes en Comalcalco, que sabe que este empleo solo será temporal y que

**CRECIMIENTO.** El empleo en la construcción ha aumentado 56% de 2019 al primer trimestre de 2022 en Tabasco.



**¿HACE  
CUÁNTO  
QUE NO  
VIENES?**

**¡VISÍTAME!**



**MUSEO DE CERA**®

CDMX | GUADALAJARA | VERACRUZ



f MUSEODECERAOFICIAL  
© MUSEODECERA  
t MUSEODECERA

por eso lo está aprovechando: está cambiando el piso y construyendo una cocina en la casa de su madre, en donde vive con su hijo y su esposa, y ha puesto aire acondicionado a su dormitorio.

“No lo podía haber hecho antes, el salario que hay en la refinería es como un 50% más elevado del que podíamos tener. Sabemos que en un futuro va a bajar mucho el trabajo. Sí va haber, pero para la gente de Pemex, para los que van a operar la refinería, no para nosotros”, dice en el patio de su casa.

Los tabasqueños entrevistados señalan que sí han logrado encontrar empleos, pero que los puestos especializados se han reservado para quienes vienen de fuera, con grados de especialización más altos, y Friedrich García lo confirma. En el estado, el promedio de escolaridad es de 9.7 años, equivalente al primer año de bachillerato. Y esto hace que sus habitantes descarten ser de los operadores de la refinería y Pemex no les ha hablado de ello. Entre los testimonios es usual encontrar a quienes cambiaron de oficio para aprovechar la construcción.

Jorge García, quien ha pedido cambiar su nombre para este reportaje, era, hasta el inicio de la pandemia, cocinero en un *resort* de Playa del Carmen. Dice que cocinar es lo que más le gusta hacer, pero que llegó la pandemia, se quedó sin empleo y volvió a Tabasco. No pensaba cambiar de oficio, pero la necesidad lo obligó, probó como repartidor de una marca de pan, pero lo dejó al poco tiempo. Y entonces escuchó de la refinería.

Nunca antes había trabajado como obrero, ahora es operador de una de las máquinas que se ocupan en la construcción. También dice que cree que el empleo solo es temporal, que quiere aprovechar que tiene un buen salario y que por eso labora horas extras y de lunes a domingo. “Te sorprendes cuando ganas bien, lo que antes ganaba quincenal ahora lo gano semanal y a veces me pongo a pensar: ¿qué voy a hacer cuando [la construcción] ya no esté? Voy a tener que emigrar de nuevo o buscar cómo le haré”, cuenta. “Si me voy, que sea para cumplir mi sueño, que sea para cocinar de nuevo”. García está construyendo su casa y pronto llegará su segundo hijo.

## LA OTRA CARA

La migración desde otras partes del país se ha vuelto cotidiana. Los datos gubernamentales aún no lo reflejan, las últimas cifras del INEGI hablan de un aumento de apenas 0.7% en la población en Tabasco durante 2020, pero las calles –al menos, de Paraíso y sus alrededores– muestran una realidad contraria. Paraíso ha vivido un crecimiento apresurado y parece que le ha tomado por sorpresa a la región, que da la impresión de que el caos es su nueva naturaleza: semáforos sin funcionar, filas en el supermercado y en los cajeros automáticos y un tránsito vial que los tabasqueños no habían experimentado.

Y ese aumento en la actividad económica también se percibe en un alza de precios en los alimentos y los servicios, y en rentas impagables para muchos. Abundan los letreros ofertando casas y cuartos en renta, muchos, con la leyenda “solo a empresas”. Estas pueden pagar más que un trabajador.

Algunos tabasqueños han decidido mudarse a otras zonas y rentar sus casas, vaciar uno de los dormitorios para ponerlo en renta o construir una recámara más para hacer lo mismo. Un par de trabajadores de la refinería cuentan que en 2020 rentaban una propiedad en 9,000 pesos, la dejaron al terminar su contrato y volvieron en los primeros meses de este año. Pero ahora la renta es de 22,000 pesos mensuales.

Tabasco registró en mayo una inflación anual de 6.8%, por debajo del 7.65% promedio del país. Pero los habitantes de Paraíso creen otra cosa. Cecilia, una vecina de la colonia Lázaro Cárdenas del Río, justo al lado de la refinería, dice que antes de las obras una gallina le costaba entre 100 y 120 pesos, hoy la consigue por no menos de 300. “Y entonces una se pregunta: ¿para quién es realmente el beneficio de esta refinería? Me cuesta todo más de lo que me dejan los pequeños negocios que he podido hacer”, comenta.



A DISTANCIA. Una valla separa la refinería del resto del municipio y poco puede verse desde afuera.



# ¿SABES CUÁNTAS EMPRESAS HAY DETRÁS DE ESTE MOMENTO?

## Escalera

- ♦ 120,000 EMPLEOS
- ♦ 55,000 EMPRESAS

## Pintura

- ♦ 18,000 EMPLEOS
- ♦ 400 EMPRESAS

## Rodillo

- ♦ 9,500 EMPLEOS
- ♦ 700 EMPRESAS

LAS EMPRESAS GENERAN  
8 DE CADA 10 EMPLEOS.

vozelasempresas.org

Fuente: Censo Económico 2019, INEGI

Voz de las Empresas



Consejo de la Comunicación

Con pequeñas acciones  
generas grandes  
cambios  
para tu  
salud

¿Ya PREVISSSTE?

¡ya la hiciste!



GOBIERNO DE  
MÉXICO



ISSSTE  
INSTITUTO DE SEGURIDAD  
Y SERVICIOS SOCIALES DE LOS  
TRABAJADORES DEL ESTADO



# CON EL ALZA DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA, TAMBIÉN SE HA GENERADO UNA FUERTE SUBIDA EN LOS PRECIOS.

Cecilia vende comida a los trabajadores de Dos Bocas por cerca de 60 pesos, su hija lava los overoles por 25 pesos la pieza.

Friedrich García reconoce que la refinería ha traído consigo un fuerte aumento en los precios, pero afirma que el gobierno del estado está creando estrategias para mitigarlo, como la creación de campamentos para los trabajadores estacionales, a los que Paraíso ya no puede alojar. Pero la inflación ha pasado a un plano secundario, el gobierno que hasta hace poco lideraba el hoy secretario de Gobernación, Adán Augusto López, también quiere concentrarse

en aprovechar el momento. “Queremos replicar [los efectos] aprovechando que tenemos presidente de Tabasco, que tenemos un secretario de Tabasco, que tenemos esta inversión”, dice.

El gobierno federal ha desdeñado la reforma de 2013, pero el estatal cree que 34 contratos localizados en la región –con miras a iniciar producción en 2024– podrían mantener el ritmo de inversión en el sector energético y, por lo tanto, en los empleos. Friedrich García también dice que Tabasco basará su crecimiento en una estrategia con tres pilares: disposición de agua, de gas y de infraestructura logística. El estado está construyendo una terminal portuaria en Centla y quiere conectar la entidad con la infraestructura ferroviaria del sur del país. Además, Tabasco será sede de una estación y un paradero del Tren Maya.

La refinería solo necesitará 1,200 trabajadores para su operación, según los anuncios gubernamentales. Y la última promesa ha sido que todos quienes se han empleado en la refinería tendrán trabajo en otro de los proyectos presidenciales. Pero mientras tanto, los tabasqueños ya toman provisiones. Candelario no quiere irse de nuevo, dice que no está hecho para dejar Tabasco. Seguirá ahorrando y ya planea un negocio para procesar cacao con su madre. Quiere comprar unas parcelas y dedicarse a la siembra.

JULIO  
2021

BUSCA TU MEJOR  
AEROMEXICO  
vacations

AEROMEXICO

# aire

## La Maestría del Tiempo

Vacheron Constantin y el Louvre le rinden tributo a la historia

**EN BUENA COMPAÑÍA**  
Las agencias de viaje están de vuelta después de la pandemia

**NUEVOS HORIZONTES**  
Lo que hay que descubrir en Guadalajara, Londres, San Miguel de Allende y más

Nuestro color del año 2022 es **Nectarina 317-02**, una llama naranja intensa que simboliza un renacimiento y un despertar a la universalidad del amor incondicional. Como el Ave Fénix, nos levantamos más fuertes y feroces en nuestro compromiso de hacer las cosas de manera diferente por la humanidad y nos activa a mejorar el mundo para todos y no sólo para unos cuantos.

**Nectarina** nos hace vibrar, nos permite expandir nuestras mentes e integrar la diversidad a nuestras vidas, ayudándonos a sentirnos más saludables y más felices.

**Nectarina** nos mueve a aceptar el amor genuino y verdadero por nosotros, por quienes nos rodean, por nuestro planeta y más allá.

**Comex**<sup>®</sup>

*Juntos embellecemos  
y protegemos tu vida*

# Nectarina

Activo  
Emocionante  
Instintivo  
Universal

**ColorLife**<sup>®</sup>  
**TRENDS**

Presenta el  
**color del año 2022**

Nectarina  
317-02



# — THE GUIDE —

## CHEERS TO THAT!

Un nuevo listado con los mejores bares de Norteamérica puede ser la brújula para redescubrir México y otros destinos.



**HANDSHAKE SPEAKEASY**, dirigido por Eric Van Beek, se coronó como el segundo mejor bar de Norteamérica en la primera entrega de los reconocimientos The North America's 50 Best Bars. Se trata de uno de los favoritos de la colonia Juárez en la Ciudad de México; si quieres probar algo muy especial, pide su piña colada y empieza bien la noche. Otros bares mexicanos en este listado son Licorería Limantour (no. 3) y Baltra Bar (no. 7), ambos en la Ciudad de

México, Zapote Bar (no. 11) dentro de Rosewood Mayakoba, cerca de Playa del Carmen, y Selva (no. 22), en Oaxaca. Fuera del país, la máxima distinción fue para Attaboy, ubicado en Nueva York, que sobresale por sus variaciones de cocteles clásicos que remiten a la época de la Prohibición y por la ausencia de menú: cada uno de los tragos se prepara a la medida tras una breve charla. [worlds50bestbars.com](http://worlds50bestbars.com)

**INFO** HANDSHAKE ESTÁ EN AMBERES 65, DENTRO DE LAS INSTALACIONES DEL HOTEL NH REFORMA.

## LIGHT & COOL

La MacBook Air ha sido rediseñada para presumir su flamante chip M2, que la hace más rápida y con gran eficiencia energética, además de una nueva carcasa de aluminio reciclado que la vuelve increíblemente delgada y ligera (apenas 1.24 kilos). Ideal para el viajero que necesita todo el poder en un solo gadget.

[apple.com](http://apple.com)



## VIAJA SEGURO

[Tener seguro al salir de viaje es básico. Una de las nuevas alternativas en el mercado es Zenda, cuyo modelo indemnizatorio te paga un monto que puedes utilizar para cubrir gastos por un accidente o enfermedad. Adicionalmente, este seguro tiene servicio de telemedicina, de modo que si te sientes mal durante un viaje, puedes contactar a un especialista desde su app para recibir orientación en el camino.](#)  
[zenda.la](http://zenda.la)

## COMO EN CASA

Visitamos el hotel boutique Dos Casas, en San Miguel de Allende, para confirmar las razones por las que amamos esta ciudad.

**CON UN ESPECIAL ENFOQUE EN EL DISEÑO**, Dos Casas es uno de esos hoteles que invita a detenerse a cada paso para encontrar belleza y buen gusto todos sus rincones: el enorme árbol que domina su patio central; las fotos que decoran Áperi, su restaurante; el pasillo en brillante amarillo que lleva a su spa. Y es que el proyecto, parte de grupo Levain, lleva en su espíritu la pasión por la estética, pero también la hospitalidad. Es por eso que cada una de sus habitaciones tiene un toque único, para que además de ser cómodas, nos hagan sentir como si fueran nuestras.

Para consentirse, es también un espacio ideal. El ya mencionado spa es pequeño e íntimo, y ofrece una selección de tratamientos holísticos capaces de hacernos olvidar, en un par de horas, el estrés de semanas enteras.

[doscasas.com.mx](http://doscasas.com.mx)



# ONCE IN A LIFETIME

**PIONERA EN LLEVAR A VIAJEROS A EXPLORAR LOS POLOS** desde principios de los 90, la compañía Quark Expeditions presenta su nuevo crucero, *Ultramarine*, cuya construcción costó 200 millones de dólares. Está equipado con un par de helicópteros que llevan a los pasajeros a vivir aventuras más allá de la embarcación y a bordo, tiene servicios y espacios de lujo: amplias suites, spa, una biblioteca y sitios públicos donde se convive y aprende de la mano

de guías especializados en la biodiversidad del destino. Los viajes de Quark Expeditions son para un máximo de 200 pasajeros y destaca que por cada seis pasajeros hay un guía que estará siempre dispuesto a resolver dudas y hacer más enriquecedor el viaje. Idealmente hay que reservar con seis meses de anticipación y pueden sumarse pasajeros desde los ocho años de edad. [quarkexpeditions.com](http://quarkexpeditions.com)



## HOSPITALIDAD CON ESTILO



Wynwood House, un nuevo concepto de alojamiento, llega a la Ciudad de México. Se trata de apartamentos de lujo con asistencia 24/7 desde su plataforma digital y servicio de *concierge*. También está presente en Colombia, Perú y próximamente en Panamá, Chile y EU. [wynwood-house.com](http://wynwood-house.com)

## WILD THINGS

El Basque Culinary Center y Grupo Planeta, reúnen en el nuevo libro, *Silvestre*, un catálogo de plantas y hierbas silvestres de la península ibérica, con el fin de ofrecer tesoros para transformarlos en estimulantes exploraciones gastronómicas. Sus páginas revelan información sobre 180 variedades de plantas analizadas desde la mirada y el conocimiento compartido de botánicos y cocineros. [@bculinary](https://www.bculinary.com)

## AMERICAN WAY

Estuvimos en Orlando para la feria turística IPW. Aquí algunos datos de nuestros destinos favoritos.



Esta primavera, Nueva York recuperó su posición como el mercado con mayor ocupación hotelera en todo el país. *New York is back!*



La Guía Michelin debuta en tres ciudades de Florida: Miami, Orlando y Tampa Bay, listas para compartir su calidad gastronómica con el resto del mundo.



West Hollywood, la ciudad más caminable del sur de California, tiene una escena cultural diversa, incluyendo el nuevo Museo de la Academia.



San Antonio se prepara para una impresionante renovación de su icónico Alamo, que incluirá un teatro 4D, un museo y un café en el *rooftop*.



Además, San Antonio será la sede de la edición 2023 del IPW, a celebrarse a finales de mayo para recibir a la industria del turismo en Estados Unidos.



### HOTEL LA PALMA

Francis Sultana es un visionario en cuanto a diseño de interiores se refiere. También es un apasionado del estilo de la década de los años 50 y la *dolce vita* plasmados en propiedades de la isla de Capri y la Costa Amalfitana. Para manifestar su amor por este periodo dorado del diseño, transformó una propiedad construida en 1822 en un palacio de 50 habitaciones y suites. Este hotel boutique y spa está ubicado en Capri, Italia, y es una propiedad de Oetker Collection.

@hotel\_lapalmacapri



### NESPRESSO QUERÉTARO

Una de las cosas que extrañamos en la pandemia es la posibilidad de ir a una boutique Nespresso para ver las novedades y dejarnos consentir con sus cafés de origen. Por fin Querétaro puede disfrutar de ese ritual para los amantes del café en su flamante nuevo espacio en Antea Lifestyle Center, que además forma parte del concepto Boutique in a Box. Con este nuevo sitio, México se posiciona como el único país que tiene dos de las cuatro boutiques Nespresso bajo este concepto (Antea y Oasis Coyoacán), además de las de Abu Dabi y Luxemburgo.

@nespresso.mx

# a

## APERTURAS

Para los amantes del café y los sabores asiáticos de gran calidad o para quienes buscan experiencias de hospitalidad con un toque de lujo y época, reunimos estas novedades situadas en México y el mundo.



### LAZY SUSAN

Edo Kobayashi nos tiene acostumbrados a propuestas de cocina asiática que nos teletransportan de inmediato al Oriente. Lazy Susan, en la Ciudad de México, no es la excepción, y esta vez se aventura de lleno en la cocina china. En él encontramos los clásicos ramen y arroces, pero también distintos estofados, *spring rolls*, *dumplings* y *gyozas*. Recomendamos aventurarse a probar nuevos platos como la pata de cerdo estofada; el *pi tan tofu* (huevo de pato) o el *shui-yu loupien*, que es carne de res en su jugo acompañada de chile seco y vegetales.

@lazysusan.mx



### SEND

Durante el confinamiento, el emprendedor y *foodie* Héctor Mijangos creó una *dark kitchen* para compartir sus obsesiones por la cocina asiática, manifestada en ramen y pollo frito. Hoy por fin abre un espacio físico en la primera planta de Parían Condesa donde pueden probarse cuatro tipos de ramen —incluyendo uno vegano—, y cinco estilos de pollo frito que van desde el clásico *honey butter* y *buffalo* hasta uno estilo coreano con distintos encurtidos preparados en casa. Un agasajo.

@sendsendnow



### THE RETREAT

Ubicado en un edificio del siglo XVIII en West Berkshire, The Retreat ofrece 55 habitaciones que combinan lo antiguo con lo nuevo. Con impresionantes vistas del valle de Kennet, la propiedad tiene una ubicación ideal para aquellos que buscan disfrutar tanto de las actividades del campo como de la cultura, gracias a su proximidad a lugares como el castillo de la serie *Downton Abbey*, llamado Highclere, y el hipódromo de Newbury. Además tiene una *infinity pool*, canchas de tenis, un lujoso spa y club infantil.

@retreatelcotpark

**Xel-Ha**<sup>®</sup>  
HIDDEN WONDER  
por Xcaret

UN CIELO  
CERCA  
de ti

TODO LO QUE QUIERAS  
-COMER-  
-BEBER-  
-Y-  
Snorkelear

CANCÚN RIVIERA MAYA

[xcaret.com](http://xcaret.com)

# — AGENDA — julio



## BALLET NACIONAL DE ESPAÑA | CDMX | 28 AL 31 DE JULIO

Dirigido por Ricardo Olmos, el Ballet Nacional de España regresa a México con la gira *Invocación*, una visión global de la danza española. Estará en el Auditorio Nacional en las fechas señaladas arriba; además de otros foros como el Conjunto Santander de Artes Escénicas de la Universidad de Guadalajara (16 y 17 de julio) y en el Pabellón M de Monterrey (20 de julio). [balletnacional.mcu.es](http://balletnacional.mcu.es)



## MONTREUX JAZZ FESTIVAL | MONTREUX | 1 AL 16 DE JULIO

Desde los años sesenta, la pequeña ciudad suiza se convierte en la sede del festival de jazz más grande del mundo, solo por detrás del de Montreal. La 56ª edición no será la excepción con más de 450 actividades en 11 escenarios distintos. Entre todos los artistas que participarán destacan: Nick Cave & The Bad Seeds, Björk, John Legend, Diana Ross, Parcels y Jamie Cullum. [montreuxjazzfestival.com](http://montreuxjazzfestival.com)



## THE ZONE, CHERNOBYL | CDMX | HASTA EL 13 DE AGOSTO

La galería Proyectos Monclova, en Polanco, es la sede de esta exposición del mexicano Raúl Ortega Ayala, compuesta de fotos y una película realizadas durante siete años. En ellas, Ortega muestra los testimonios de habitantes de Prípat que fueron desplazados tras el desastre nuclear. [proyectosmonclova.com](http://proyectosmonclova.com)



## VISION & VIRTUOSITY | LONDRES | HASTA EL 19 DE AGOSTO

Con más de 400 objetos de los archivos de Tiffany, esta exposición en la Saatchi Gallery expone los capítulos más importantes de la historia de la joyería fundada en Nueva York. Como parte del viaje, los visitantes podrán admirar piezas únicas como el Tiffany Diamond de 128,54 quilates; la historia del anillo de compromiso Tiffany Setting y el guion de la película *Breakfast at Tiffany's*. [tiffany.com](http://tiffany.com)

## TRIATLÓN XEL-HÁ | RIVIERA MAYA | 19 Y 20 DE NOVIEMBRE

A partir de agosto estarán abiertas las inscripciones para la próxima edición de este esperado evento deportivo, el cual se desarrollará en Xel-Há, uno de los parques de Grupo Xcaret. La competencia será el evento de cierre del Campeonato Nacional avalado por la Federación Mexicana de Triatlón. Xcaret donará el 100% de los fondos del triatlón a organizaciones de la sociedad civil que apoyan diversas causas, entre ellas la conservación de la tortuga marina. [triatlonxelha.com](http://triatlonxelha.com)



Texto: Anahí Cedillo, Cristina Alonso e Issa Plancarte / Foto: cortesía

**xcaret!**<sup>®</sup>  
**MEXICO**



**MAJESTUOSO  
PARAÍSO  
DE  
MÉXICO**

[xcaret.com](http://xcaret.com)



Hacerle honores a la historia con un reloj es una hazaña de grandes: Vacheron Constantin, en alianza con el Museo del Louvre, se dio a esa tarea con la edición Métiers d'Art Tribute to Great Civilisations.

POR ■ CRISTINA ALONSO FOTO ■ VACHERON CONSTANTIN, CRISTINA ALONSO

# CAPTURAR el TIEMPO





**Métiers d'Art Tribute  
to Great Civilisations**  
GRAND SPHINX DE TANIS

**Métiers d'Art Tribute  
to Great Civilisations**  
VICTOIRE DE SAMOTHRACE

**SI PENSAMOS EN UN LUGAR  
QUE ATESORE LOS RECUERDOS  
DE LA HUMANIDAD,**

el Museo del Louvre tiene que ser uno de los primeros que nos vengan a la mente. Durante nuestro recorrido en compañía del equipo de Vacheron

Constantin, pregunté unas tres veces a los guías cuánto tiempo tomaría recorrerlo completo (en un mundo alternativo, en el que no hubiera otro visitante más que nosotros). Las respuestas variaron: entre una semana y hasta tres. Seguramente todo dependería del nivel de atención que se le ponga a cada sala, a cada pieza, a cada secreto por descubrir. Pero hoy estamos aquí para enfocarnos específicamente en las historias que nos dejaron cuatro grandes civilizaciones, pues la *maison* relojera y el museo las eligieron con una clara misión: seleccionar una pieza de arte que representara cada una e interpretarla en un reloj. Una tarea titánica, considerando todo lo que había para escoger.

La odisea, cuenta Sandrine Donguy, directora de innovación de producto y marketing, fue una constante e intensiva clase de historia para todos los involucrados, y una serie de decisiones que tomar en equipo. “Queríamos elegir obras que le hablaran a la gente; tenían que ser reconocibles pero también adaptables al formato del reloj”, recuerda. Mientras me platicaba, me muero de ganas de regresar a mis libros de prepa (o al menos, echarme un clavado en Google) para recordar la mayor cantidad posible de detalles. Pero la verdad es que estoy frente a una oportunidad mejor: tras un recorrido por el museo ayer, ahora tengo a Sandrine y las cuatro piezas frente a mí para verlas con calma, de cerca, y admirar cada uno de los cuidadísimos detalles que, en ellas, rinden tributo a la historia.

El primer reloj de la edición Métiers d'Art Tribute to Great Civilisations presume uno de los iconos absolutos del Louvre, la *Victoria de Samotracia*, que fue descubierta en la isla del mismo nombre, en el mar Egeo, a mediados del siglo XIX. Esta diosa alada de mármol, que alguna vez volara en la proa de un barco, hoy lo hace de manera imponente en una de las escaleras del



**Métiers d'Art Tribute  
to Great Civilisations**  
BUSTE D'AUGUSTE



**Métiers d'Art Tribute  
to Great Civilisations**  
LION DE DARIUS



**3**  
Años lleva la alianza entre ambas instituciones. Vacheron Constantin fue parte de la restauración del reloj La Création du Monde, del siglo XVIII.

museo, y resultó, para Vacheron Constantin, el símbolo perfecto para representar a la Grecia helénica de la dinastía antigónida, que reinó del año 277 al 168 AC.

Quizá la elección de la escultura fue sencilla; la adaptación, todo lo contrario. Para el color de la carátula se usó un barniz color marrón muy difícil de lograr, pues la mezcla de barnices ya no se usa en nuestros tiempos. En la orilla, se aplicó barniz *grisaille*, usando motivos de dos vasijas griegas. Además, el cristal de zafiro en el que se encuentra la *Victoria* presume un texto griego antiguo hallado en Samotracia. Por último, para lograr el impresionante nivel de detalle que observamos en las alas y las telas de la ropa de la escultura, el artesano encargado del grabado se enfrentó al reto más grande, replicando el trabajo del mármol en una pequeña pieza de metal. Así, la *Victoria* ha encontrado un tercer lugar donde volar.

De Grecia pasamos a Egipto, específicamente a la ciudad de Tanis, que fue capital de los reyes de las 21 y 22 dinastías del antiguo imperio egipcio. Ahí se encontró la *Gran esfinge de Tanis*, un obsequio que el cónsul británico Henry Salt le dio al Louvre.



**EN CASA EN EL LOUVRE**  
Debajo de la icónica pirámide del Louvre, Vacheron Constantin recibió a clientes, medios y amigos de la marca para presentar el resultado de un impecable e incansable trabajo de investigación, maestría artística y pasión por la conservación. Durante la noche, el menú de cuatro tiempos, la música y los cocteles estuvieron inspirados por las mismas culturas que sirvieron de base para diseñar los cuatro relojes.



De 1.83 metros de alto y 4.80 metros de largo, la esfinge descansa en una bóveda en el museo, paciente, como lo ha hecho durante siglos.

La esfinge representa el poder del faraón: el cuerpo de un león, y la cabeza de un humano con un adorno real. Se cree que la *Esfinge de Tanis* fue creada para el rey Amenemhat II durante el Reino Medio; hoy, Vacheron Constantin se encargó de reflejar esta grandeza mediante la maestría de sus expertos en relojería y artesanía. “Para cada pieza teníamos una conversación detallada con nuestros artesanos”, recuerda Sandrine, “pues teníamos que elegir qué tipo de oficio se aplicaría en cada una”. En el caso del reloj que rinde honores a la *Gran esfinge de Tanis*, uno de sus maestros artesanos tuvo la compleja tarea de recrear la cabeza de la esfinge en una aplicación de oro, pues los detalles, como la cara y la barba, requerían de un trabajo muy delicado. El maestro trabajó en un relieve, después acentuó la profundidad aplicando una pátina con un soplete y a mano. El resultado, quizá sea pequeño en tamaño, pero no deja de ser majestuoso.

Para homenajear a la cultura persa, la obra elegida fue el *León de Darius*, parte del *Friso de los leones*. Este se encontró en el patio del palacio de Darius el Grande, en Susa (hoy al suroeste de Irán), capital del imperio persa acaménido. Su poderío se extendía desde Paquistán hasta las orillas del mar Negro, uniendo a las civilizaciones más antiguas del Medio Oriente.

Para los persas, la decoración con animales era de gran importancia, y los leones eran un símbolo favorito, representando poder real. El león que ruga en la carátula de este reloj es el resultado de un incansable trabajo de grabado, replicando el detalle de los músculos, el pelaje y la melena que se aprecian en el friso original. Detrás del rey de la selva hay un extraordinario trabajo de marquetería –y, personalmente,





mi parte favorita del reloj—, realizado con pequeñísimas y frágiles piedras de color que representan los ladrillos del friso original. Los artesanos utilizaron 69 piedras de distintos tamaños y formas, en tonos turquesa y amarillo. La maestría se complementa con un texto grabado en el zafiro de cristal, en escritura cuneiforme, tomado de una tableta inscrita en antiguo persa, haciendo que una de las civilizaciones más antiguas de la humanidad cobre vida en nuestros días.

El cuarto reloj le hace honores al imperio romano, durante la dinastía Julio-Claudia, que terminó con el suicidio de Nerón en el año 68 y comenzó en el 27. En este año, Octavio Augusto, hijo adoptivo de César, fue coronado como primer ciudadano de Roma, tras conquistar Egipto y terminar una larga época de guerras civiles. Así, se convirtió en el primer emperador, y el *busto de Augusto*, que lo muestra con su corona de hojas de roble, conmemora este hecho de enorme relevancia y consecuencia histórica.

El *busto de Augusto* emana autoridad y grandeza, y sus elementos más representativos, como la corona y los rizos, también se utilizaron en las monedas que llevaban su imagen, convirtiéndose en métodos para hacerlo reconocible a lo largo y ancho del imperio.

Al reimaginar esta escultura y su gran carga histórica en el reloj, el equipo de Vacheron Constantin llevó a cabo uno de sus oficios más impresionantes: la aplicación de micromosaicos. Esta técnica es muy rara en la relojería; en este caso, se colocaron elementos pequeñísimos de piedras de colores (de 0.55 milímetros), para conformar la decoración de manera que se sellaran y la separación entre cada uno fuera prácticamente invisible. Cualquier error al acomodar las piedras en el colorido fondo requeriría que la carátula, barnizada con la técnica *grand feu*, se tuviera que barnizar de nuevo, así que no había espacio para error. En el zafiro



## 1755

Año en el que el maestro Jean Marc Vacheron fundó Vacheron Constantin.

de cristal se grabó un texto en latín dedicado al protector divino de la ciudad de Rusicada, y el protagonista Augusto, una aplicación de oro, posa con sus rizos y su corona: inconfundible e inolvidable.

“La primera vez que los vi me quedé impresionada”, confiesa Sandrine. “Siempre es increíble ver cómo a partir de un dibujo se crea algo así; es el epitome de la relojería y la artesanía”. Para estas dos instituciones, dedicadas a preservar la historia y la cultura, ver el resultado tangible de tres años de colaboración es solo el principio de un camino muy prometedor. “Nos encanta contar historias, y que la gente haga descubrimientos, no solo a través de la relojería, pero también con un componente emocional”, dice Sandrine. “Eso se refleja en *Tribute to Great Civilisations*”. •

**EXPANSIÓN**

**P O D C A S T**

**CUÉNTAME DE** 

EARLY ACCESS Y EPISODIOS EXTRA

DISPONIBLE EN:



Apple Podcasts

# **ECONOMÍA**

**ECONOMÍA PARA NO ECONOMISTAS**

# En buenas manos

En época de viajes pandémicos, contar con total apoyo en el camino ha llevado a nuevos clientes a las agencias de viajes.



**NUEVOS Y CAMBIANTES REQUISITOS** de entrada a los destinos o la necesidad de reprogramar itinerarios, son solo un par de razones que en los últimos dos años han hecho más relevante el servicio personalizado que ofrecen las agencias de viajes.

Superados los meses de confinamiento, para algunas compañías la crisis por covid 19 significó nuevas oportunidades, pues notaron que quienes no solían contratar su asesoría, ahora tocaban a su puerta con el deseo de volver a sus ciudades favoritas, pero también de explorar lo menos conocido de una forma más íntima. Tal es el caso de Rutopía, agencia especializada en diseñar viajes por México con un enfoque sostenible. “Se abrió el mercado. La gente está buscando más

naturaleza y grupos privados en vez de grupos grandes”, explica Sebastián Muñoz, cofundador de la agencia que opera desde 2017.

Asimismo, para NUBA —con 35 años de experiencia y miembro de la red Virtuoso— la pandemia trajo nuevos clientes y destinos. Durante los meses en los que el turismo en el extranjero era casi imposible, esta agencia

especializada en viajes internacionales de lujo se enfocó en destinos de playa de México (Riviera Maya, Riviera Nayarit o Los Cabos) y coloniales como San Miguel de Allende o Puebla. Así nació su nueva división de negocio NUBA Incoming. “Nos concentramos en redescubrir nuestro país y apoyar a todos los hoteles”, subraya Rodrigo Garza, gerente comercial de NUBA, “incursionamos

**«ES UNA PERCEPCIÓN FALSA QUE AHORRAS CUANDO ORGANIZAS TODO POR TU CUENTA, PORQUE EN RUTOPÍA, POR EJEMPLO, TENEMOS CONVENIOS CON LA MAYORÍA DE LOS PROVEEDORES».**

**■ SEBASTIÁN MUÑOZ, COFUNDADOR DE RUTOPÍA**

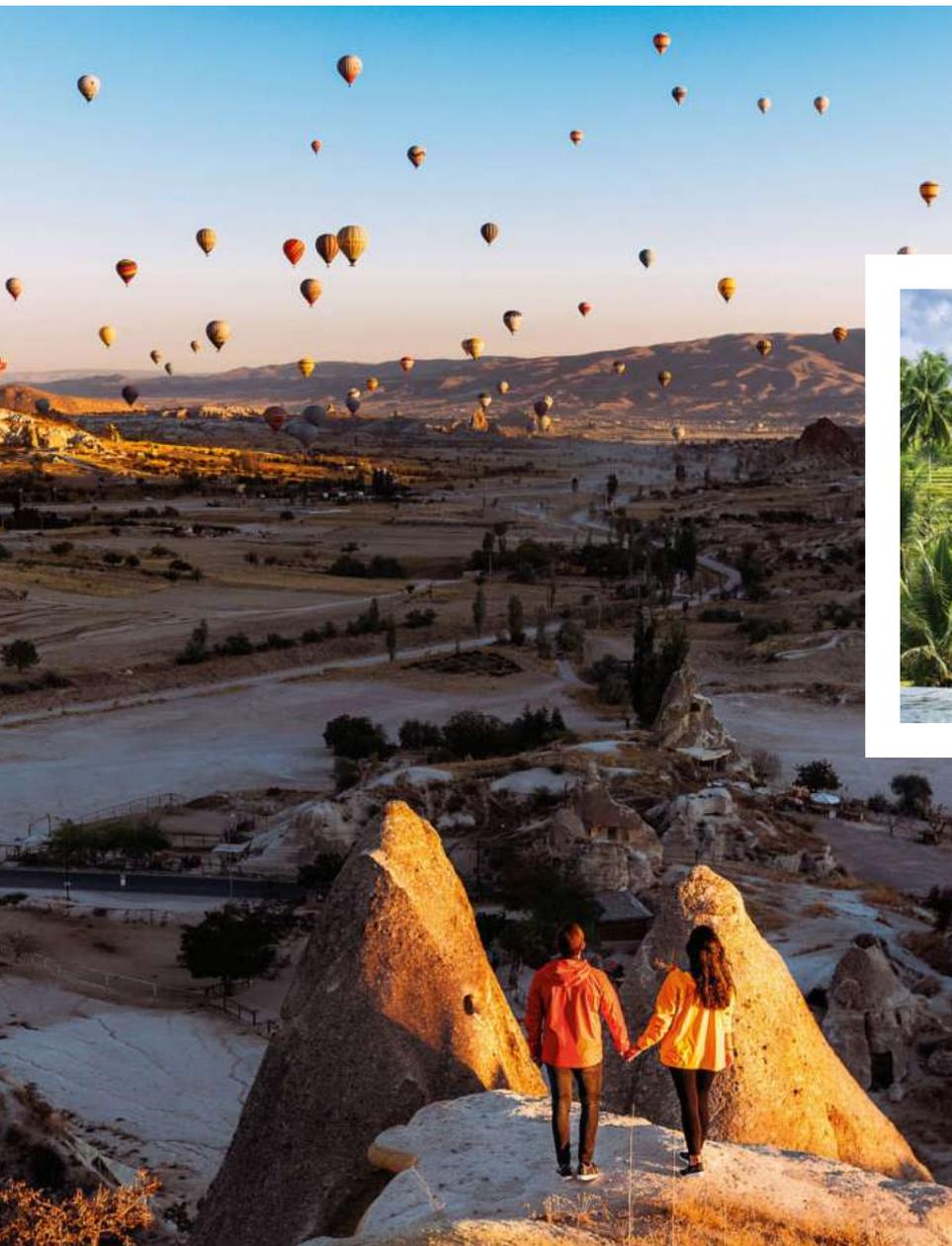
AQUÍ COMIENZA LA  
**LIBERTAD**



**XPLOR**<sup>®</sup>  
por **Xcaret**

LA AVENTURA  
TODO  
INCLUIDO

[xcaret.com](http://xcaret.com)  
CANCÚN • RIVIERA MAYA



en este tema de las villas privadas en playas y ciudades (...) eso nos mantuvo ocupados. El cliente quería viajar, pero no se animaba a que le diera covid fuera de México, entonces se sentía seguro viajando en el país”.

### Principales ventajas

Recurrir al servicio de una agencia de viajes se traduce en ahorro de tiempo, soluciones a la medida y, la mayoría de las veces, acceso a experiencias exclusivas.

“Sabemos que viajar a los típicos lugares de México y el mundo en general ya se ha vuelto algo mucho más sencillo con la digitalización. Pero llegar a esos paraísos escondidos es super

difícil”, asegura el cofundador de Ruto-pía, “Nosotros lo solucionamos con una red de más de 400 proyectos ecoturísticos en todo México”. Su modelo se basa en una consultoría de viaje, además de que se encargan de las reservaciones, gestiones y siempre tienen un plan B para hacer frente a posible contratiempos; así, lo primero que hacen es determinar el tipo de viaje que quiere el cliente por medio de un formulario en su sitio web. “Con la pandemia nos hemos convertido no solo en asesores de cómo vivir lo más auténtico, sino cómo llegar de forma segura”, destaca Sebastián.

El acompañamiento en el camino que brinda una agencia de viajes

también es una razón por la que muchos viajeros ahora sí consideran contratar este servicio. “Lo que fue la punta de lanza del éxito que ha tenido la compañía en estos últimos cinco meses fue básicamente (la variante) Omicrón”, cuenta el gerente comercial de NUBA.

Algunos de sus clientes que viajaron a finales de 2021 se contagiaron y contar con sus servicios les evitó muchos malos ratos. “Nosotros les resolvimos todo. Negociamos con los hoteles, les conseguimos que les fueran a hacer las pruebas, les pedíamos la comida a la habitación. Ha sido el periodo más complicado de los 25 años que llevo en esta industria. Fueron tres semanas muy, muy complicadas, pero lo logramos”, destaca Rodrigo.

### Lo que viene

De acuerdo con el experto de NUBA, una de las problemáticas actuales en su segmento es la alta demanda, pero confía en que todo se establezca próximamente. “Ahorita estamos viviendo totalmente lo opuesto a lo que vivimos hace un año. La gente está enloquecida por salir, y justo quienes antes no contrataban una agencia, ahora quieren hacerlo”, asegura Rodrigo. Los destinos que más les piden para el verano son Grecia, Italia, Francia y España, además de que las reservaciones para diciembre, especialmente en el sudeste asiático, ya están llenas.



GINA ESTRADA



## PORTUGAL Y EL TURISMO ENOLÓGICO

El turismo es uno de los motores económicos más importantes del mundo. A partir de la década del 2000, el enoturismo ha cobrado más fuerza, tanto en países de Europa como del Nuevo Mundo. Recientemente tuve oportunidad de visitar Portugal, y me cautivó la belleza de sus paisajes y sus monumentos históricos, así como su gastronomía, en la que destacan mariscos, sardinas y bacalao, que si bien no se da en la región, es el platillo más popular del país, por eso existen más de mil formas distintas de prepararlo.

Visitar Portugal es hacer conciencia de su relevancia en el mundo del vino. Los registros de Wines of Portugal al 2021 muestran que en sus 192,028 hectáreas de viñedo, distribuidas en 13 regiones vitivinícolas a lo largo del país, crecen vides para la producción de 59% de vino tinto, 34% de blanco y 7% rosado. Se han identificado por lo menos 250 variedades autóctonas, la uva tinta más plantada es la aragonés (tempranillo), también conocida en otras regiones como tinta roriz, con más de 10% del total de la producción. Portugal ocupa hoy el noveno puesto mundial en el comercio del vino.

Empecemos en Porto, capital donde se producen los célebres vinos de Oporto. La ciudad se caracteriza por el colorido de sus fachadas y sus empinados callejones que le dan unas vistas espectaculares hacia la desembocadura del río Duero y su inconfundible puente de acero, que en el atardecer da un espectáculo inigualable. Las visitas a las bodegas donde se producen y añejan los vinos de Oporto son un recorrido imperdible. Destacan Taylor's, Graham y Sandeman, pero también es sumamente recomendable visitar el World of Wine, que ofrece

seis experiencias en museos interactivos, nueve restaurantes, múltiples tiendas, un espacio para exposiciones, una sala para eventos y además una escuela de vino. Para hospedarse, recomiendo el hotel Yeatman con habitaciones temáticas, un restaurante con dos estrellas Michelin e impresionantes vistas panorámicas a la ciudad de Porto.

Hacia el norte de Porto está la región del Vinho Verde, en donde destacan los vinos blancos. Visité el hotel Casa da Calçada, de la colección de hoteles Relais & Chateaux, a la orilla del río Tâmega. Tuve la oportunidad de probar la hospitalidad de Bernardo Lencaste, propietario de la Casa de Vila Nova, en la subregión de Sousa, fundada en 1688 y que se ha mantenido bajo el liderazgo de la misma familia por cinco generaciones.

Al este de Porto a lo largo del Duero, se encuentra la región vitivinícola que lleva su nombre. Este hermoso lugar es uno de los destinos turísticos más interesantes de la zona norte del país, pues ofrece paisajes de excepcional belleza con el río como testigo, acompañado de prestigiosas bodegas de vino, casas medievales de piedra y terrenos de viñedos ubicados en escarpadas terrazas.

La larga tradición vitivinícola ha configurado un paisaje cultural de extraordinaria belleza, fiel reflejo de la evolución técnica, social y económica de la región. En 1996 la UNESCO declaró este paisaje patrimonio cultural de la humanidad. Es un imperdible por la variedad de estilos y calidad de vinos que ahí se producen, así como por la hospitalidad de los portugueses, que son parte del enorme encanto de su país.



Gina es vicepresidenta de la Asociación de Sommeliers Mexicanos, y embajadora de la Vinícola El Cielo. ■  
@ginasommelier

Ilustración | EUGENIO CRISTO VIVANCO

# #Me encantaría Chiapas

PARACHICO DE  
CHIAPA DE CORZO

 Visit Chiapas

 Visitchiapas.mx

 visitchiapas.com



**CHIAPAS**  
GOBIERNO DEL ESTADO



**CHIAPAS**  
ESPÍRITU DEL MUNDO MAYA

# Viva Las Vegas

La Capital Mundial del Entretenimiento deslumbra más allá de sus luces neón por su gran capacidad para combinar la diversión con los negocios y para recibir enormes cantidades de visitantes. Conoce algunas otras razones.

1,800,000,000

de dólares se invierten en la construcción del nuevo espacio para entretenimiento MSG Sphere, que debutará el próximo año.

32,000,000

de visitantes viajaron al destino en 2021.

1,300,642

metros cuadrados de espacio disponible para reuniones y convenciones.

7

equipos deportivos profesionales tienen sede aquí, entre ellos los Raiders de Las Vegas.

929

metros cuadrados mide la planta del nuevo West Hall en el Centro de Convenciones de Las Vegas + Centro de Convenciones Loop; desarrollada por Samsung. Es la más grande en su tipo de EU.

6.2

kilómetros a lo largo del Strip recorre el monorriel de Las Vegas, que permite a los pasajeros trasladarse en este famoso boulevard en menos de 15 minutos.

+ 35

vuelos semanales sin escalas recibe el Aeropuerto Internacional Harry Reid desde tres ciudades en México.

150,000

habitaciones de hotel esperan a diversos tipos de viajeros.

+ 80,000

actas de matrimonio se estima que se emitirán este año.

173

casinos operan con licencia en el año fiscal 2021.

27

estadios y arenas pueden albergar en conjunto, a cerca de medio millón de personas.



## Los pasajeros en vuelos nacionales tendrán los siguientes derechos:



**Boleto.** El costo del boleto comprenderá todos los conceptos incluyendo impuestos. No formarán parte del costo del boleto los servicios provistos por un tercero no relacionados con el transporte aéreo.

**Información y publicidad.** Se deben informar y respetar las tarifas y sus restricciones. La información debe ser exacta, veraz y comprobable.

**Pasajeros con discapacidad.** Podrán transportar instrumentos personales asociados a su condición sin cargo adicional.

**Infantes menores de dos años.** El pasajero mayor de edad podrá transportar a un infante sin pago de tarifa, incluyendo una carriola. Se expedirá boleto y pase de abordar al infante, sin derecho a asiento ni franquicia de equipaje.

**Cambios de itinerario.** Se informará al pasajero a través de llamadas telefónicas, mensajes de texto o correo electrónico, cualquier cambio en la salida programada, tan pronto tenga certeza de que esta es inevitable, conforme a lo dispuesto en la Ley de Aviación Civil.

**Segmentos de vuelo.** En vuelos de ida y vuelta o con conexión, no se le negará el uso de los segmentos subsecuentes por no haber utilizado uno de los segmentos anteriores (siempre y cuando avise a la aerolínea dentro de las 24 horas posteriores a la hora programada del segmento no utilizado).

**Retraso.** En caso de retraso imputable a la aerolínea, aplicarán las políticas de compensación establecidas por la misma.\*

**Aterrizaje en lugar distinto.** Trasladar al pasajero a su destino en los medios de transporte más rápidos disponibles.

**Cancelación.** En cancelación atribuible a la aerolínea el pasajero podrá solicitar a su elección:

- Transporte sustituto en el primer vuelo disponible y proporcionarle como mínimo y sin cargo acceso a llamadas telefónicas y envío de correos electrónicos; alimentos en función de tiempo de espera, y alojamiento cuando se requiera pernocta así como transporte terrestre desde y hacia el aeropuerto.\*
- El reintegro del costo del boleto o la proporción que corresponda a la parte no realizada del viaje, e indemnización no inferior al 25% del precio del costo del boleto o de la parte no realizada del viaje;\* o
- Transporte en fecha posterior al destino contratado e indemnización no inferior al 25% del precio del costo del boleto o de la parte no realizada del viaje.\*

**Devolución del costo del boleto.** Se puede solicitar si se realiza dentro de las 24 horas siguientes a la compra sin cargo alguno.\*

**Equipaje.** Transportar una pieza de equipaje de 25 kg sin costo y dos piezas de equipaje de mano para vuelos nacionales que en su conjunto no excedan 10kg y sus dimensiones no sean mayores a 55cm de largo, 40cm de ancho y 25cm de alto.\*\*\*\* En caso de destrucción o avería de equipaje de mano, o de pérdida o avería del equipaje de mano, o de pérdida o avería del equipaje facturado, se indemnizará conforme a lo dispuesto en la Ley de Aviación Civil.

**Pago de indemnizaciones.** Se realizarán dentro de los 10 días naturales siguientes a la reclamación, a excepción de alimentos y hospedaje.

**Módulos de atención.** Las aerolíneas tendrán un módulo de atención en las terminales donde operen.

**Sobreventa.** En caso de denegación de embarque por sobreventa, se solicitarán voluntarios que renuncien al embarque conforme a lo dispuesto en la Ley de Aviación Civil. Los pasajeros con discapacidad, adultos mayores, menores sin acompañante y mujeres embarazadas tendrán preferencia para abordar.

\*Para mayor información visite <https://www.aeromexico.com/es-mx/informacion-legal>

\*\* Para consultar el valor de la UMA visite <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/uma/default.aspx>

\*\*\* Los servicios de transporte aéreo internacional se sujetarán a lo dispuesto en los Tratados.

\*\*\*\* Conforme a las disposiciones establecidas en el artículo 3.1 fracción VII de la Circular Obligatoria que establece las Reglas para los Concesionarios y Permisarios del Servicio Público de Transporte Aéreo para el Cumplimiento de las Disposiciones de la Ley de Aviación Civil en Materia de Derechos y Obligaciones de los Pasajeros



Hay muchas maneras de pensar como **hombre**.

THINK LIKE A NEW MAN

# LIFE AND STYLE

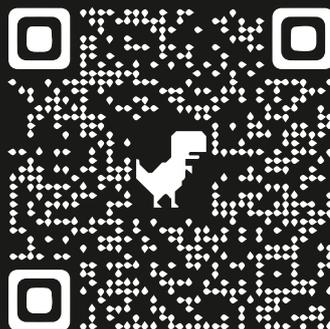
ESPECIAL DIGITAL

## POLO MORÍN Y LEO DELUGLIO

ANTE EL ESTRENO DE LA TERCERA Y ÚLTIMA TEMPORADA DE ¿QUIÉN MATÓ A SARA?, REUNIMOS A ESTE PAR DE ACTORES Y AMIGOS, QUIENES HABLAN DE SUS EXPERIENCIAS Y SU VÍNCULO DENTRO Y FUERA DEL SET.

EXPANSION

Descúbre las en  
► **Life and Style**  
#ThinkLikeANewMan



THINK LIKE A NEW MAN

# LIFE AND STYLE

lifeandstyle.expansion.mx

## FRUTOS DE LA VID

EN PREPARACIÓN PARA LAS VENDIMIAS, EXPLORAMOS EL UNIVERSO DEL VINO MEXICANO. ADEMÁS, NOS SUBIMOS EN LA NUEVA OLA QUE PONE DE NUEVO EL JEREZ EN EL RADAR DE LOS SIBARITAS.

Texto: **Mariana Camacho**

El reposo invernal o dormancia de la vid, cuando los viñedos parecen 'dormidos', es vital para tener buenos resultados.



## PARA EL VERANO, VINOS MEXICANOS

Del valle de Guadalupe al Bajío, las distintas vinícolas de nuestro país ofrecen una variedad de opciones para los paladares más exigentes y aventureros.

Estamos en el momento ideal del año para acercarnos al vino mexicano –o para conocerlo mejor, con más profundidad–. Esta es la temporada de las vendimias, de las nuevas añadas y de las novedades. Eso, sin contar la variedad de regiones y las incursiones en nuevos estilos y tendencias. Este viaje comienza ahora.

### **Año nuevo, maridajes nuevos**

El 2022 ha sido un año de cambios en Monte Xanic, una de las más longevas del país, que marcó un parteaguas en la elaboración de vinos *ultrapremium* en México. Además de haber renovado su imagen –para hacer énfasis y celebrar a México, su cultura y el

saber hacer de la bodega–, tiene grandes planes de cara a la vendimia. Si bien los recorridos por lo viñedos y la vinícola y la pisa de uvas se mantienen, este año, los planes para celebrar la cosecha se centran en resaltar los productos locales y los buenos maridajes entre los vinos de la bodega y las propuestas de dos chefs que tienen una relación de años con Baja California: Juan Carrera, que servirá una cena de seis tiempos, y Víctor Morales, autor de los platos que se servirán en un *brunch* al estilo campestre en Artio Asador.

### **Un toque de naturalidad**

El verano es también la ocasión para aventurarse en los vinos naturales y de baja in-



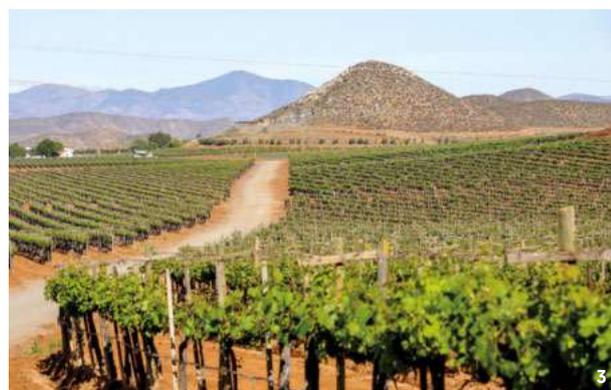
2

1. El trabajo en el campo es vital para que los vinos expresen las cualidades del terruño en sus notas.

2. La pisca manual de las uvas es una práctica común en el territorio mexicano.

3. El valle de Guadalupe, en Baja California, siempre de postal.

4. El verano, durante las fiestas de la vendimia, es el momento ideal para una visita a las vinícolas.



3



4

intervención que están cobrando vuelo en regiones vitivinícolas como Baja California. Un lugar para hacerlo es la vinícola Vena Cava, a cargo de Phil Gregory, donde se pueden probar vinos naranjas y pét-nats (espumosos naturales), uno tinto de uva merlot y uno blanco de la variedad sauvignon blanc que es divertido y fresco, con aromas a pera y frutas tropicales, ideal para acompañar cualquier tarde de verano.

Otra bodega que este 2022 cumple 20 años en el valle de Guadalupe es Pijoan. Este negocio familiar nació prácticamente a la par del primer auge del vino mexicano. En 2017 elaboraron su primer vino natural, Vino Pelón, que se produce con uvas -syrah, merlot, grenache y un poco de moscato giallo- cosechadas en un viñedo que se cultiva con prácticas orgánicas, fer-

mentación espontánea y que se embotella sin filtrar y sin estabilizar. El resultado es especiado, con notas a cardamomo y de una acidez vibrante, con sabores a frutas rojas, como la ciruela.

### Otras latitudes

En los vinos que se elaboran en zonas más céntricas del país, como Guanajuato, también se nota el interés por explorar las vetas de producciones con poca intervención. Un ejemplo está en San Miguel de Allende, donde se encuentra Cava Garambullo, un proyecto que nació hace 15 años con la intención de elaborar vinos a partir de fermentaciones naturales de levaduras autóctonas, sin aditivos ni correcciones y sin filtrar. Algunos buenos ejemplos son su pét-nat, un espumoso que refleja el suelo volcánico de la región con un toque de mineralidad y marcados aromas a fresas y Mono, un vino expresivo, elaborado con cabernet franc, añejado en barricas por nueve meses que también tiene notas minerales y a frutas rojas maduras.

## AL REENCUENTRO DEL JEREZ

Solo, con agua tónica, con vermouth o mezcal, el jerez es el vino del aperitivo que nunca se ha ido.



Aunque no soy una embajadora –al menos, no oficialmente, del jerez–, he hecho el experimento: convencer a mis amigos, en cada ocasión que se presenta, de darle una oportunidad a este vino. La prueba siempre es algo básico: una copa de Tío Pepe, que no es solo el jerez más vendido del mundo, sino el que suele estar a disposición en las cartas de los restaurantes.

Y es que además de la historia –se ha servido desde el 1100 a. C y lleva el epíteto de “la bebida más antigua del mundo”–, el jerez es un vino fascinante: por los procesos involucrados en su elaboración (entre ellos, el también antiguo método solera) y porque ofrece una gama de estilos y perfiles: que van de lo seco y ligero de un fino o un manzanilla a un cremoso y complejo Pedro Ximénez.

Al lado del vermouth y otros secuaces, el jerez es el lugar común en el que es fácil caer a la hora del aperitivo: acompa-

ñado de algo tan simple como unas aceitunas carnosas o de la grasa y potencia de unas lonchas de jamón ibérico.

En esta fascinación de posibilidades están también los mixólogos, que miran el jerez como un ingrediente clave para añadir una capa de complejidad y como un aliado para cambiar –o transformar– esa percepción de que los cocteles tienen que ser dulces o recargados de azúcar.

Pero antes de pasar a ocupar nuestro sitio en la barra, empecemos por lo básico: por ese abanico de estilos que hacen más especial a este longevo fruto de la vid –de variedades específicas, como la moscatel, el palomino y la Pedro Ximénez– y que se produce en una región también muy específica del mundo, en eso que los españoles denominaron el Marco de Jerez y que agrupa las ciudades andaluzas de Jerez de la Frontera, el puerto de Santa María y Sanlúcar de Barrameda.

## LO BÁSICO

En esa gama de complejidades hay seis estilos para diferenciar y entretenerse.



### El fino

La puerta de entrada, de carácter seco y notas almendradas.



### Vinos generosos

En esta categoría se agrupan los jereces dulces, como el Pedro Ximénez y la crema, que suelen tener más cuerpo y tonalidades más caoba.



### La manzanilla

Elaborado con la uva palomino, reconocible a la vista por sus tonos dorados y por elaborarse con maestría en Sanlúcar de Barrameda.



### El oloroso

Estos son vinos con aromas y sabores a nuez, secos, con mucho cuerpo y de tonalidades caoba.



### El amontillado

Cuando el jerez pasa por un proceso de oxidación y cambia de color (de la palidez a tonos más ambarinos), se dice que está "amontillado" o que "se amontilló". Una expresión que también implica que los vinos de este estilo tienen menos notas a levadura y más a avellanas.



### El palo cortado

Estos vinos viven entre un amontillado y un oloroso, tienen la nariz y la fuerza aromática de los primeros y el cuerpo de los segundos. Entre sus notas también se reconocen notas cítricas y lácticas.

### La voz del experto

“El vino de Jerez no es algo desconocido, más bien es algo olvidado”, dice Raúl Vega, el embajador de estos vinos en México y un promotor de sus posibilidades. El reencuentro con ellos, asegura, se ha dado gracias al interés creciente del mercado mexicano por el consumo del vino en general, por la coctelería y por la gastronomía.

En su experiencia, Vega ha encontrado que el jerez –sus 10 estilos– es sumamente maridable con comida mexicana, que bien puede acompañar un chile en nogada o un mole que un taco de barbacoa. Todo depende de encontrar la opción adecuada para cada ocasión. “Las manzanillas, por ejemplo, son los únicos vinos que van bien con vinagre y platillos de acidez alta, como aguachiles, ceviches, o platos de una acidez más balanceada, como una cochinita pibil. El fino lo hemos maridado con escamoles y queda increíble. Los de crianza oxidativa, como los amontillados y los olorosos, van bien con la barbacoa de Hidalgo o unas carnitas de Michoacán y platos muy pesados, como el cabrito al horno. Y luego, si nos vamos a los semidulces, como el *cream* o el *medium*, los alimentos ligeramente ácidos y picantes –en donde caben los moles– les van a la perfección”.



### EN LA BARRA

Aunque mezclar el jerez con otros licores, espirituosos y amargos, no es algo precisamente novedoso, los mixólogos opinan que este siempre regresa –o nunca se ha ido– y que siempre es atractivo. Lo miran como un aliado en la coctelería, sobre todo, en México, “que todavía está inclinada hacia el antojo del azúcar y los sabores dulces. Sin embargo, el jerez es todo lo contrario, muy aromatizado y complejo”, opina Javier Gómez, director de bebidas de Grupo Olvera.

A Gómez, el jerez le interesa también porque agrega una capa de complejidad a un coctel que recomienda, desde luego, probar para el aperitivo, “siempre va bien con bocadillos, para picar, para chismear”, describe. Aunque su punto de partida para mezclarlo inicia con hielos firmes y agua tónica –una opción hiperfresca para los calores del verano–, él ha experimentado varias avenidas:

algunas clásicas, mezclándolo con vermouth, otras que resaltan notas terrosas de ingredientes como el betabel (que usó fermentado para un trago de Pujol, con un mezcal que también tiene notas terrosas, como un madre cuixe) o con elementos mexicanos, como el licor de elote Nixta o los mezcales. El ejemplo está en el restaurante Ticuchi, lleva una nota ahumada de mezcal blanco y se llama *Nanche Coctel*.

Gómez no es el único artista de la barra que mira con buenos ojos el jerez. En Oaxaca, el célebre bar Selva lanzó esta temporada un trío de tragos que muestran también sus posibilidades, trayendo a la mezcla ingredientes con un toque umami, como el shiitake, o de otros espirituosos nacionales, como el sotol, mezclado con un amontillado, amaro, ralladura de limón, té limón y espuma de quina para dar forma a un trago que se llama “Tejedores”. Uno



Algunos de los jereces, en sus diferentes estilos, disponibles en México

de mis favoritos se llama 'Florista', preparado con un fino, vermouth, durazno y bugambilia.

En el norte del país, específicamente en un destino de playa como Los Cabos, donde siempre se busca ofrecer alternativas a las margaritas y las barras siempre están bien catalogadas, hay ejemplos puntuales. Uno es en la barra del restaurante Mezcal, donde la coctelería está a cargo de Rogelio González, quien quedó prendado del jerez cuando visitó la región hace unos años.

Con los recuerdos de ese viaje y alineándose a una propuesta que busca evitar el desperdicio, González creó un coctel que prepara a base de palomino fino, pastis –un licor francés de anís– y un licor de la tradición tiki: un orgeat que prepara con melón y algunas especias, jugo de mandarina y té de lavanda, “se sirve en una ollita de barro, en una cazuelita, con un cubo de hielo y con las semillas germinadas de la fruta”.

Cerca de ahí, en el hotel The Cape, el jerez también ha sido un tema de interés, como un vino versátil que puede acompañar platos de mar en maridajes interesantes. Los ejemplos incluyen un atún pochado con jamón ibérico con una manzanilla –Deliciosa en Rama– o un salmón rostizado con un fino –Ynocente– o bien succulentas piezas de resistencia como un lechón al horno con un oloroso. ¿La conclusión? Jerez sí, siempre. ¿Quién está conmigo?



2

**1.** La variedad blanca palomino fino es de las más cultivadas en el Marco de Jerez, seguida de otras como la moscatel y la Pedro Ximénez.

**2.** El 'velo en flor' dentro de una barrica de jerez.

**3.** El método solera: uno de los más antiguos para envejecer el vino.



3

# LA COSECHA DE TURISTAS NUNCA SE ACABA, ¿NUNCA?



**BÁRBARA ANDERSON**

Editora, columnista y *speaker* de negocios y finanzas. Activista de los derechos de personas con discapacidad; dirige [yotambien.mx](http://yotambien.mx), un sitio de noticias sobre inclusión. [@ba\\_anderson](https://twitter.com/ba_anderson)

**E**l primer verano pospandémico o de pandemia controlada ha comenzado, y aunque entre mayo y junio hubo un pico de contagios (que nadie se animó a bautizar como una ola), el turismo mexicano parece estar exento de recontagio. Aunque si miramos con más atención, no se trata solo de esperar a que lleguen; hay mucho que hacer para evitar bajas en el flujo de visitantes, sobre todo, de los que más aportan a la economía: los internacionales.

Si nos guiamos por los datos del Consejo Mundial de Viajes y Turismo, el sector crecerá este año –y los dos y tres siguientes– por encima de lo que crecerá la economía mexicana. En su último reporte, este organismo calcula que, en 2022, el turismo tendrá una tasa de crecimiento de 3.2% versus 2%, que es el promedio del PIB nacional que estiman el gobierno, los *think tank* de análisis y los organismos multilaterales.

Mantener abiertas las fronteras durante la pandemia permitió que el golpe en este rubro no tuviera el impacto que sí vivieron otros destinos que compiten con México. Y hasta quedamos nuevamente en el *top 10* de los países con más turistas en 2021.

A nuestro favor está el hecho de que existe una enorme demanda contenida de viajes, muchas personas que aún no han retomado sus vacaciones a destinos recurrentes, como las playas mexicanas. En contra hay temas estructurales y de imagen: el Aeropuerto Internacional Felipe Ángeles (AIFA) no se convirtió en un polo de atracción aérea y el *hub*, que sigue siendo el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, está saturado y con una seguidilla de situaciones de peligro en sus pistas que no han sido el mejor ensayo para recuperar su categoría de seguridad aérea 1.

Desde mayo de 2021, la Administración Federal de Aviación de Estados Unidos (FAA, por siglas en inglés) degradó a nuestro país del nivel de seguridad aérea 1 al 2 y hoy tenemos la misma calificación que Venezuela, la isla Santa Lucía o Bangladesh debido a que no

cumplimos con estándares mínimos de seguridad. Se espera que en agosto esto se recupere, pero es una situación en la cual no se ha notado una preocupación real y una acción enérgica por parte del gobierno federal para demostrar que esto es momentáneo. Uno de los efectos de esta pérdida en la calificación es que no pueden aumentar las rutas con Estados Unidos (de donde llegan siete de cada 10 turistas internacionales al país) y que no hay inversiones de empresas mayoristas de turismo porque hay un tope de vuelos, al que ya se llegó.

Tenemos 28 taches de las autoridades estadounidenses y si bien la FAA canceló varias de las revisiones que tocaban este año, lo cierto es que en un acto de ‘sincericidio’, la Agencia Federal de Aviación Civil –a cargo de levantar esta mala noticia– dijo que el plan de austeridad gubernamental impidió acelerar los ajustes, ya que tienen menos gente y presupuesto que nunca antes en 40 años. Ni siquiera tomaron en cuenta que esta acción impide aumentar los vuelos internacionales en el AIFA. Esta es la razón por la cual esa terminal solo opera (muy pocos) vuelos nacionales y solo uno internacional: el de la aerolínea venezolana Conviasa. En algunas semanas se sumaría un vuelo desde Cuba, pero ni juntos mueven la aguja del ingreso de turistas internacionales al país.

Si los números que calcula la Secretaría de Turismo se cumplen, este año, el turismo dejará una derrama económica que representará 8.3% del PIB, un dato nada despreciable pero bajo respecto al volumen de dólares y turistas de 2019, que equivalieron a 8.6% de la economía.

Con escasa promoción internacional, con una inseguridad sin controlar en sus destinos más atractivos –Riviera Maya o las playas de Guerrero–, con un aeropuerto saturado y un cielo mal calificado, el crecimiento de uno de los sectores más consistentes de la economía estaría en duda en los siguientes años. 📌



**Continental**   
The Future in Motion

**PRESENTE EN EL**  
***Abierto de Los Cabos***

***Del 1 al 6 de agosto 2022***



ABIERTO DE TENIS  
 **Mifel**



**ATP**  
250

# ZAGUÁN

MÉRIDA

MÁS QUE TORRE, ES CONEXIÓN

T: 9992757163  
@ZAGUÁNMERIDA  
ZAGUANMERIDA.MX

Comercializado por :

 JLL S U A<sup>®</sup>