

EXPANSION

ADemás

EL BRILLO
DE
SWAROVSKI
Pág. 102

MÓNICA
ASPE

GANAR EN UN
**MERCADO
COMPETIDO**

LA CEO HA
GUIADO LA
EMPRESA A LA
RENTABILIDAD.

EN ENTREVISTA

PARA VENTA EXCLUSIVA A MAYORES DE EDAD

01329
7 503027 020523

EXPANSION.MX
AGOSTO 01, 2025
\$74 MN

A T & T



EXPANSION

TER EM PRE SAS RES PON SABLES

**157 COMPAÑÍAS
MUESTRAN OTRA
FORMA DE CRECER.**

ESPECIAL



Con FUNO proteges tu inversión.

Invierte en un portafolio inmobiliario sólido, diversificado y respaldado por años de experiencia.

Al invertir en **FUNO**, inviertes en más de **600 propiedades** estratégicas, como naves industriales, oficinas y centros comerciales, y tu inversión no solo mantiene su valor a lo largo del tiempo, sino que puede otorgar rendimientos adicionales.





Torre Cuarzo, CDMX.

¿POR QUÉ **FUNO** ES UNA INVERSIÓN INTELIGENTE?

1. Protege tu capital ante la inflación

Las rentas se ajustan con el tiempo, lo que ayuda a mantener el valor real de tu inversión.

2. Recibe ingresos constantes

Obtén dividendos trimestrales gracias al rendimiento de más de **600 propiedades**.

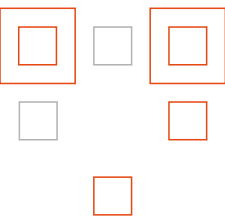
3. Diversifica sin complicarte

Al invertir en **FUNO**, tu dinero se distribuye en distintos sectores inmobiliarios, reduciendo el riesgo.

 Renta de espacios:
800 847 2757

 @funo.mx

 @fibraunomx



NO NECESITAS SER EXPERTO PARA HACER QUE TU DINERO TRABAJE PARA TI.



San Martín Obispo, Edo. de Méx

Descubre hoy los beneficios de
invertir con la **FIBRA** más sólida
de México y Latinoamérica.

Conoce más:



 /Fibraunomx

 Fibra Uno (FUNO)

 www.funo.mx



HOLGER RUNE



JANNIK SINNER



STÉFANOS TSITSIPÁS



JOÃO FONSECA

REACH FOR THE CROWN



ROLEX Y EL TENIS: ALIADOS DESDE 1978



ROGER FEDERER



CARLOS ALCARAZ



TAYLOR FRITZ



BEN SHELTON



EL DATEJUST



EXPANSIÓN CONTENIDO

01—AGOSTO—2025

74

EN PORTADA:
MÓNICA ASPE

EL EQUILIBRIO DE AT&T

La empresa ha logrado la rentabilidad colocada como el segundo operador de telecomunicaciones más importante de México.



86

EMPRESAS RESPONSABLES

Un ranking que desde su aparición, en 2014, no deja de evolucionar.

GAME CHANGERS

8 NEW VENTURES

INVERTIR CON IMPACTO

Rodrigo Villar habla sobre el emprendimiento social y ambiental.

PULSO

11 VINO MEXICANO

BARRICAS EN GUERRA

Los factores para impulsar su consumo y su exportación.

16 ENTREVISTA A PAULINA CASSO

WTF con las tarjetas.

18 DINERO DIGITAL

Modernizar el sistema financiero desde los bancos centrales.

POLÍTICA

21 UN PRIMER SEXENIO

GUARDIA NACIONAL

Ha crecido en elementos, pero su presupuesto va a la baja.

28 EL ADIÓS A LA CORTE

Tres ministros reflexionan sobre su paso por la SCJN.

NEGOCIO

33 TEQUILA PREMIUM

CASA DRAGONES

Abrirse paso en el mercado nacional y en el internacional.

36 LA ESTRATEGIA DE LALA

Apuesta por más momentos de consumo de leche.

VALOR

41 UNA MÁS, DONALD TRUMP...

EN FUGA

Sus políticas causan la salida de capitales de Estados Unidos.

44 LA PROMESA QUE NO FUE

Los NTF van en declive tras un corto periodo de auge.

FUTURO

53 AMBIENTE TECHIE

EL VERDE EN LAS TELECOM

Las empresas aceleran en reciclaje y economía circular.

56 ¡NO SOY UN ROBOT!

La necesidad de demostrar que eres quien dices ser.

IDEAS

59 SALUD MENTAL

LIDERAR TAMBIÉN AGOTA

Cuidar de los colaboradores es necesario pero también abrumador.

66 ¿UNA TORMENTA PARA EL CEO?

Cambios económicos y expectativas de la plantilla redefinen a los líderes.



102

SWAROVSKI

EL CRISTAL CON QUE SE MIRA

La firma apuesta por la exuberancia con piezas únicas y precios para todos los bolsillos.

112

DOMINAR EL MERCADO

EL JUEGO QUE GANA ANDROID

El sistema operativo no ha dejado de crecer desde su aparición, en 2008.



LIFE AND STYLE

121 RELOJES

MODAS QUE NO PASAN

Una guía con las tendencias que puedes lucir en la muñeca.

128

OPINIÓN

GONZALO SOTO

UN NUEVO PACTO

[UNIFORMA DE LA A A LA Z]

playerytees
INNOVATING TO TRANSFORM®



DESCUBRE EL CAMINO...



DIRECTOR EDITORIAL
Gonzalo Soto
gonzalo.soto@grupoexpansion.com

EDITOR DE LA REVISTA
Puri Lucena
plucena@grupoexpansion.com

EDITOR DE EXPANSIÓN POLÍTICA
Mariel Ibarra
mibarra@grupoexpansion.com

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

DIRECTOR COMERCIAL CORPORATIVO GLOBAL
Roberto Caballero
roberto.caballero@grupoexpansion.com

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

GERENTE DE ESTRATEGIA DIGITAL
Fernando Bárcenas
fernando.barcenas@grupoexpansion.com

DIRECTOR COMERCIAL CORPORATIVO
Alejandro Leal Rojano
aleal@grupoexpansion.com

DIRECTOR DE VENTAS REGIONALES E INTERNACIONALES
Pablo Campo
pablo.campo@grupoexpansion.com

DIRECTORES COMERCIALES
Óscar Rosas Delgadillo
orosas@grupoexpansion.com
Karla Turban
kturban@grupoexpansion.com
Pahola Carreto
pahola.carreto@grupoexpansion.com
Abraham Alejandro Meza
abraham.meza@grupoexpansion.com
Ely de Garay
elizabeth.degaray@grupoexpansion.com

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

BRANDED CONTENT
HEAD
Mercedes Abascal
mabascal@grupoexpansion.com

EDITOR
Irayda Rodríguez
irodriguez@grupoexpansion.com

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

DISEÑADORAS
Pamela Jarquin, Shuellem Estrada

DIRECTOR DE MARKETING Y TRANSFORMACIÓN DE NEGOCIO
René Flores
rflores@grupoexpansion.com

HEAD DE PRODUCTO Y MARCA
Bruno Martínez
bruno.martinez@grupoexpansion.com

HEAD DE EVENTOS
Gonzalo Fernández

BRAND MANAGER
José Luis Cortés

LÍDER DE MARCA
Ana Chávez

EVENT MANAGER
Jimena Pillado

DIRECTORA DE ESTRATEGIA Y GESTIÓN COMERCIAL
Alejandra Bustos
alejandra.bustos@grupoexpansion.com

DIRECTORA COMERCIAL GOBIERNO
Carla Font
cfont@grupoexpansion.com

SUBDIRECTORES COMERCIALES GOBIERNO
Víctor Enriquez
venriquez@grupoexpansion.com
Alberto Campos
jose.campos@grupoexpansion.com

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

LÍDERES DE MARKETING SERVICE
Pamela Vargas
pvargas@grupoexpansion.com
Ana Menéndez
ana.menendez@grupoexpansion.com
Isabel Camacho
isabel.camacho@grupoexpansion.com
Pamela García
pamela.garcia@grupoexpansion.com

PROJECT MANAGER DE MARKETING SERVICE
Alejandra Márquez
alejandra.marquez@grupoexpansion.com

PROJECT MANAGER
Fernando Cortés

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

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

REPORTERAS
Tzuara De Luna, Mara Echeverría,
Diana Gante, Nancy Malacara

EDITOR DE TECNOLOGÍA
Eréndira Reyes
ereyes@grupoexpansion.com

COORDINADOR
Fernando Guarneros
REPORTERAS
Ana Luisa Gutiérrez, Selene Ramírez

COEDITORES DE POLÍTICA
Ariadna Ortega
ariadna.ortega@grupoexpansion.com
Antonio Baranda
antonio.baranda@grupoexpansion.com

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

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

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

EDITOR DE OBRAS
Diana Zavala
dzavala@grupoexpansion.com

EDITOR DE INTERNACIONAL
Fernanda Hernández

EDITOR DE ESG E INTELIGENCIA
Rosalia Lara
rosalia.lara@grupoexpansion.com

ANALISTA DE INTELIGENCIA
Rafael Mejía

DISTRIBUCIÓN
Alberto Palacios
apalacios@grupoexpansion.com

GERENTE DE TRÁFICO
Ana María Galindo

COORDINADOR DE PRODUCCIÓN
Édgar Mora

PRODUCCIÓN
Ulises Alarcón

COORDINADOR DE POSPRODUCCIÓN DIGITAL
Javier Jasso

POSPRODUCCIÓN DIGITAL
Diana Aguilar, Jesús González

EDITOR DE BROADCASTING
Mónica Alfaro Altamirano
COORDINADOR DE VIDEO
Omar Moreira
ESTRATEGA DE VIDEO
Daniel Cuevas
PRODUCTORES AUDIOVISUALES / VIDEO
Oliver Campa, Zaira Gutiérrez,
Amairany Linares, Miguel Ángel Santa Olalla

PRODUCTOR DE PÓDCAST
Leonardo Luna
COORDINADORA DE INVITADOS
Paulina Galindo
ASISTENTE DE PRODUCCIÓN
María Roqueñi

TRANSFORMACIÓN DIGITAL
Daniel Villegas
SEO EDITORIAL Y TÉCNICO
Daniela Barranco, Jesús García
CIENTÍFICO DE DATOS
Eduardo Castillero
REDES SOCIALES
Leslie Loretta, Alan Páez, Ariadna Peláez, Karen Sixtos
EDITOR GRANDES AUDIENCIAS
Alejandro Bazán
COEDITOR GRANDES AUDIENCIAS
Ricardo Trejo
REPORTEROS
Carolina Aguilar, Dolores Luna, Josep Rodríguez

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

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

CORRECTORA DE ESTILO
Sandra Berrios

COORDINADORA DE ESTUDIO DE FOTO
Alejandrina Lira

FOTÓGRAFA DE ESTUDIO DE FOTO
Anylú Hinojosa-Peña

ASISTENTE ADMINISTRATIVA
Carolina Aguilar

COLABORADORES
Alan Carranza, Luz Lozada

LIFE AND STYLE

EDITOR GENERAL
Pedro Aguilar Ricalde
paguilar@grupoexpansion.com

EDITOR WEB
Ana Estrada
COORDINADORA WEB
Alejandra Montiel
DISEÑADORA
Pamela Jarquin

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

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

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



PRESIDENTE DE GRUPO EXPANSIÓN
EDGAR FARAH

VICEPRESIDENTE
DE RELACIONES INSTITUCIONALES
LEONARDO VALLE

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

PUBLISHING // MOBILITY // OUT OF HOME

EXPANSIÓN® es una publicación mensual de Expansión, S. A. de C. V. Revista N° 1329, agosto 01, 2025. Reserva de Derechos al Uso Exclusivo N° 04-1972-000000000287-102, Certificado de Licitud de Título N° 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 Reproducciones Fotomecánicas, S. A. de C. V., con domicilio en Duraznos N° 1, colonia Las Peritas, delegación Xochimilco, C. P. 16010, Ciudad de México. Distribuida por Expansión S. A. de C. V., con domicilio en Constituyentes 956, Lomas Altas, Miguel Hidalgo, CDMX, y Alfesa Comercialización y Logística S. A. de C. V., ubicada en Corona 23, colonia Cervecera Modelo, Naucalpan, Estado de México. Se prohíbe la reproducción total o parcial del contenido, fotografías, ilustraciones, colorimetría y textos publicados en este ejemplar sin la previa autorización de Expansión, S. A. de C. V. Las opiniones y los puntos de vista de las colaboraciones publicadas en esta revista no necesariamente reflejan la opinión de EXPANSIÓN® y quedan bajo la responsabilidad de los autores. Todos los derechos reservados © 2025, Expansión, S. A. de C. V. Consulta el aviso de privacidad de datos en la siguiente dirección <https://expansion.mx/aviso-legal-y-de-privacidad>. Registro Postal: PP09-0198

DISEÑO SIN LÍMITES

ROLAN



CITIZEN

Eco-Drive | PODER CON PROPÓSITO

JAMÁS REQUIERE BATERÍAS.

NACER, CRECER, PERMANECER

Es la llamada ley de vida: naces, creces, te reproduces (o no, hoy en día, esa parte está más en duda) y mueres. Podemos irnos por otra frase solemne, aquella que nos dice que solo hay algo seguro en esta vida, y eso es la muerte.

Pero el ciclo de los seres vivos no es el de las empresas. O, más bien, el objetivo es que no lo sea. Ninguna compañía quiere desaparecer. Estamos rodeados de empresas que llevan décadas, algunas incluso siglos, formando parte de nuestras vidas, pero a veces olvidamos que llegar es un camino escarpado y muchas, más de las que lo logran, se quedan en el camino.

Para que AT&T esté próxima a cumplir 150 años ha tenido que pasar por cambios tecnológicos, de consumo, regulatorios e, incluso, ver como su fundador perdía el estatus de inventor del teléfono. Consolidarse como la tercera empresa de telecomunicaciones más importante del mundo no ha sido fácil. Tampoco crecer en México, donde cumple su primera década de operaciones, la mitad de ella, liderada por Mónica Aspe.

México no es un país fácil para crecer si eres un operador de telecomunicaciones. La sombra de Telcel es muy alargada aún y con la regulación a la que está sometida la compañía de la familia Slim. A AT&T le tomó varios años alcanzar la rentabilidad. En nuestras páginas, Aspe explica la estrategia desplegada por la empresa estadounidense para convertirse en el segundo operador con más usuarios en el país.

También de permanencia y legado hablamos en esta edición con Alexis Nasard, el CEO de Swarovs-

ki, empresa familiar que cumple 130 años en 2025, comandada por primera vez por una persona externa a la familia del fundador. De su mano, la emblemática firma de joyería ha lanzado una declaración de intenciones: para la marca, el lujo no es una cuestión de precios o de exclusividad, sino de creatividad, calidad y artesanía, pero también de exuberancia, placer y saber leer el tiempo en el que vives. En una época en la que la industria del lujo atraviesa momentos retadores, la empresa austriaca crece por encima del sector y recupera lo perdido durante la pandemia.

Pero hablar de legado también es hoy, más que nunca, hablar de responsabilidad. En *Expansión* sabemos que es algo que no puede dejarse de lado si las empresas quieren saltarse esa regla tan humana de morir. Lo vemos en nuestro 'Expansion ESG Summit', que en junio celebró su segunda edición, un evento que se ha convertido en una cita imprescindible. También en la plataforma esg.expansion.com. Y todo empezó con nuestro ranking Empresas Responsables.

En 2014, en la primera edición, no hablábamos de ESG, pero sí de las categorías Económica, Social y Ambiental. La filosofía era la misma: mostrar la importancia que tiene en el resultado económico y, por tanto, en la supervivencia, ser una empresa responsable. Hoy, esto se refuerza. Y lo hace con un ranking con una metodología más robusta que sigue los avances de la industria, con más preguntas, pero también con más empresas participantes. El mensaje que leemos es que las compañías lo tienen cada vez más claro. Romper el ciclo no es fácil y la receta no es única, pero parece que el camino para nacer, crecer y permanecer está cada vez más definido. 





Tu pensión
para el retiro
no puede
desaparecer
en un fraude.

¿Cómo puedes evitarlo?

Si se presenta en tu domicilio una persona fingiendo ser un “Ejecutivo del Banco” para cambiarte tu tarjeta **NO ABRAS. Nunca le entregues tu tarjeta ni tu NIP a nadie.** Si lo haces arriesgas tu patrimonio.

Teclea la dirección de nuestro sitio www.banamex.com en la barra de búsqueda, nunca entres por medio de buscadores, ligas o links. **Nunca des clic a ligas que recibas por SMS, WhatsApp o Email.**

Cuidado con el fraude por WhatsApp, si te piden dinero por este medio fingiendo ser un conocido, antes de hacer cualquier transferencia, válidalo directamente hablando con la persona que te lo solicita.

Y recuerda la REGLA DE ORO:

No compartas tu información personal, contraseñas o códigos. Ni envíes dinero a cuentas que no conoces.

Conoce más en: www.banamex.com/centro-de-seguridad/

Aquí. Para ti. Siempre.





UN BUEN NEGOCIO

New Ventures demuestra, desde hace dos décadas, que los emprendimientos de impacto no solo tienen buenas intenciones, también son rentables.

POR: Luis Alberto Zanela

FOTO: BEA L. SCHNEIDER



l ecosistema emprendedor mexicano de hace 20 años era muy diferente al actual, con recursos limitados y con un impulso incipiente. Y a ese entorno volvió en 2004 Rodrigo Villar, tras estudiar un MBA en Australia. Su objetivo claro de dedicarse al *venture capital* lo llevó a dejar atrás el mundo corporativo y, aunque conocía poco de emprendimiento de impacto, sabía que la sustentabilidad era un factor empresarial y social que no iba a pasar desapercibido.

Así se convirtió en socio fundador de New Ventures Group en México, un programa que nació dentro del World Resources Institute, en Washington, y que llegó al país de la mano del Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza, una institución que canaliza recursos financieros a actores que protegen la riqueza natural del país. “Mi sueño era que un emprendedor ambiental ocupara la portada de *Expansión*”, dice Villar.

Lo que comenzó en 2004 como un proyecto filantrópico que buscaba a 10 emprendedores con soluciones y tecnologías innovadoras aplicadas al medioambiente, solo para acelerarlos porque no contaba con vehículos financieros, se ha convertido en una organización que impulsa a empresas sociales y ambientales con alcance en toda Latinoamérica.

“El propósito siempre ha sido utilizar el poder del capital privado y las herramientas de negocios para atender problemáticas sociales y ambientales para los que la filantropía o el dinero gubernamental no es suficiente”, detalla Villar. “Creemos que la innovación, la tecnología con intención de resolver estas problemáticas, acompañada de modelos de negocio sostenibles, pueden ser una gran herramienta”.

Para terminar con el estigma que existía hace dos décadas sobre los emprendimientos de impacto, New Ventures evolucionó hasta contar con cinco divisiones, demostrando que estas *start-ups* no solo tienen buenas intenciones, sino que son negocios rentables. La organización mantiene una vertical como aceleradora, por la que pasan entre 200 y 300 empresas cada año a través de aliados como IKEA, Bayer o la Fundación Hilton, lo que suma más de 2,000 a la fecha.

Además, New Ventures Capital invierte en emprendimientos en etapa temprana que comprueben



OPTIMISTA. Rodrigo Villar es testigo de la evolución del ecosistema emprendedor y augura a las *start-ups* de impacto un futuro prometedor.

soluciones a problemas sociales y ambientales, con fondos de 20 mdd y que hasta el momento lleva 15 inversiones con la meta de llegar a 30. En su portafolio hay compañías como Cuéntame, que lidera Regina Athié, enfocada en atender riesgos psicosociales en las empresas, o Plenna, una *start-up* de salud femenina fundada por Lorena Ostos y Giovanna Abramo, que acaba de levantar 6 mdd en una ronda en la que también participaron Mazapil, Dalus Capital y Karla Berman.

Viwala es su brazo financiero que trabaja en proyectos para reducir la desigualdad de género mediante el financiamiento de empresas de impacto lideradas por mujeres y, además de una firma en Buenos Aires enfocada en la medición del impacto y temas de política pública, New Ventures organiza el Foro Latinoamericano de Inversión e Impacto (FLII).

EL PULSO DEL ECOSISTEMA

Con los años de experiencia, Villar observa un ecosistema de emprendimiento de impacto en México con un futuro prometedor. “Yo creo que es un adolescente que se está definiendo, que tiene toda la vida por delante”, comenta. También es una etapa en la que se tiene que definir como industria qué es un fondo de impacto, porque no es que haya disminuido el apetito de estos emprendedores, sino que

ha habido una diversificación de fondos donde los emprendedores “encuentran su clan”, y es ahí donde los especializados, como New Ventures, hacen alianzas.

“En las 15 inversiones que hemos hecho, hemos coinvertido con fondos tradicionales. A nosotros nos ayuda mucho porque probamos que a un fondo tradicional le interesa”, detalla Villar. “Y creo que agregamos mucho valor, como ayudarles a utilizar sus métricas, su impacto, como una herramienta de crecimiento. No queremos ser simplemente algo que los obligue a reportar, queremos que vean en el impacto una estrategia de crecimiento y algo que les agrega valor”.

Y en la intencionalidad, Villar encuentra además un diferenciador que abona a la obtención de financiamiento. “Hay muchos fondos. Se habla de un trillón de dólares en el mundo que se movilizan en inversión de impacto. En Latinoamérica estamos unos años atrás, pero las tendencias son muy positivas”.

Según la Asociación Mexicana de Capital Privado (Amexcap), la inversión en *start-ups* en el país alcanzó los 970 mdd en 2024, 16% más que en 2023; lo que suma 12,300 mdd en los últimos 22 años. Las tendencias de inversión se centran en las *fintech*, el *e-commerce* y la IA.

En inversión de impacto también ha habido crecimientos. “El tema ambiental lo puedes hasta dividir en dos: existe una parte que es más difícil a nivel de negocio, temas de biodiversidad o de océanos; y hay otra más industrial, como la *cleantech*, donde las primeras empresas hace 20 años empezaban a hacer celdas solares que, hoy en día, es un *commodity*”, detalla. “No perdió empuje, se volvió un *commodity*, ya que es algo que usamos todos los días, como coches eléctricos, celdas y calentadores solares, algo que ves en cada casa”.



EN LATINOAMÉRICA ESTAMOS UNOS AÑOS ATRÁS, PERO LAS TENDENCIAS SON POSITIVAS.



Raleigh-Durham está más cerca de Cancún

Con un vuelo de temporada a partir del 18 de diciembre.

Ahora más vuelos entre México y Estados Unidos con Aeroméxico y Delta.

aeromexico.com

* Esta ruta opera del 18 de diciembre del 2025 al 12 de abril del 2026.



AEROMEXICO



DELTA



BARRICAS EN GUERRA

El vino mexicano gana concursos internacionales mientras se estanca en otra batalla: la comercial en el país.

POR: Octavio Torres García

PULSO



En los viñedos del Valle de Guadalupe, el aroma a tierra y a uva madura se mezcla con una sensación amarga. Los vinos mexicanos ganan reconocimiento en el mundo por su calidad y experimentación, pero están atrapados en una guerra comercial que se libra no solo en las copas y los concursos internacionales. La queja del sector es que mientras que Europa cuenta con subsidios que les permiten crecer en mercados externos, en el país se acabó el apoyo hasta para el bombeo de agua.

En México, apenas el 30% del vino consumido es nacional, el mayor volumen llega de países con fuerte tradición vinícola, como Francia, España o Chile. Sin embargo, lo que inquieta a los productores no es solo la reputación del vino extranjero, sino el terreno en el que compite el mexicano. Salomón Abedrop, presidente del Consejo Mexicano Vitivinícola (CMV), sostiene que los productores europeos o los importadores de vino mantienen “prácticas desleales” derivadas de los subsidios que la Unión Europea ofrece a sus productores a través de la Política Agrícola Común (PAC).

En España, por ejemplo, contempla un presupuesto de 202.1 millones de euros anuales entre 2023 y 2027. Estos fondos no se distribuyen por hectárea, sino con base en objetivos específicos, como la sustentabilidad, la modernización, la reconversión varietal y la promoción en terceros países.

El apoyo llega incluso a los insumos esenciales, como etiquetas, corchos y barricas. “Eso hace que el costo de producción disminuya todavía más y puedan exportar a precios por debajo de los costos de producción”, dice Fernando Cruz, socio director del Grupo Consultor de Mercados Agrícolas (GCMA).

Aunque hay algo cierto, la escala y la cantidad de uva plantada en el Viejo Continente son mucho mayores que en México. De acuerdo con las estadísticas de la Unión Europea, en 2020 se cultivaron 3.2 millones de hectáreas, 45% de la superficie mundial de cultivo de uva para vino. A esto se suma que el rendimiento por hectárea en estos países es “prácticamente entre 30 y 40% más elevada”, señala Cruz. Es decir, incluso sin subsidios, la competitividad europea sería mayor.

Los países de la Unión Europea también cuentan con estructuras organizativas más consolidadas, como cooperativas que facilitan la vinificación y la comercialización conjunta, generando economías de escala.

30%

DEL VINO QUE SE CONSUME EN MÉXICO ES NACIONAL, EL MAYOR VOLUMEN VIENE DE FRANCIA, ESPAÑA O CHILE.

En España, por ejemplo, muchas bodegas cooperativas pueden acceder a mejores condiciones del mercado y financiamiento, señala el experto.

La queja no es nueva, un estudio publicado en la *Revista Argentina de Economía Internacional* en 2013 estimó que, de eliminarse los subsidios europeos al vino, la Unión Europea podría perder hasta el 30% de sus exportaciones. En cambio, calcula que las exportaciones del país sudamericano crecerían 10%.

POLÍTICAS DISPARES: LA SITUACIÓN EN MÉXICO

En contraste, México eliminó en 2018 gran parte de los subsidios al sector agroindustrial, incluyendo el vitivinícola, que abordan desde la instalación de sistemas de riego, la plantación de vides, la adquisición de maquinaria o la construcción de bodegas hasta campañas de promoción internacional, muchas operadas a través de la Agencia de Servicios a la Comercialización y Desarrollo de Mercados Agropecuarios (ASERCA), eliminada en 2019.

Cruz explica que la visión del gobierno se enfocó en canalizar los apoyos hacia pequeños productores en el marco del programa Producción para el Bienestar, eliminando programas específicos de fomento a cadenas agroindustriales de mayor escala.

Esteban Chavoya, expresidente del Sector Agroindustrial de la Canacintra, explica que ninguna otra institución ha cubierto el vacío tras la también desaparecida Finan-

SLS

OCEAN BEACH
RESIDENCES

PUERTO CANCÚN



FAREWELL TO THE ORDINARY



SLS Ocean Beach Residences, ubicado en el corazón de Puerto Cancún, es un majestuoso edificio de 20 niveles que alberga 92 exclusivas residencias con espectaculares vistas al Mar Caribe. Desde un club de playa privado hasta un spa y gimnasio de primer nivel, un cine exclusivo y elegantes salones para adultos y niños, cada espacio ha sido cuidadosamente diseñado para reflejar la distintiva mezcla de opulencia y sofisticación vibrante que define a SLS.

MX +52 998 887 0922

info@SLSOceanBeachResidences.com

[SLSOceanBeachResidences.com](https://www.SLSOceanBeachResidences.com)



ARQUITECTONICA

EL DESARROLLADOR SE RESERVA EL DERECHO DE MODIFICAR, REVISAR Y REALIZAR CAMBIOS EN EL DESARROLLO COMO JUZGUE A SU ÚNICA Y ABSOLUTA DISCRECIÓN.

ciera Nacional de Desarrollo Agropecuario, Rural, Forestal y Pesquero, que otorgaba créditos accesibles al campo, y las tasas que hoy ofrecen las instituciones privadas pueden llegar al 25% anual, demasiado elevado para financiar nuevas inversiones, sostiene el empresario, quien también siembra zarzamoras en Michoacán.

El aumento en las tarifas de energía eléctrica para uso agrícola también tuvo efectos, tras eliminar el subsidio al rebombeo. “Antes, los apoyos al campo incluían paquetes tecnológicos completos: asesoría de un ingeniero agrónomo, fertilizante, herbicidas, insecticidas, semillas mejoradas y capacitación. Hoy, eso ya no existe”, afirma.

Ahora, el programa principal del gobierno federal es Producción para el Bienestar que, en 2024, dispersó alrededor de 15,200 millones de pesos entre más de dos millones de pequeños y medianos productores, en 23 entidades del país. Es decir, cada agricultor recibió entre 6,200 y 24,000 pesos anuales.

IMPUESTOS, OTRA BARRERA

A la falta de subsidios se suma la carga fiscal. Durante el 4° Foro Internacional Agroindustrial, celebrado en junio de este año en Baja California, el enólogo Víctor Manuel Torres denunció que “una botella de vino mexicano de 1,500 pesos paga hasta 1,000 pesos en impuestos, cuando una francesa equivalente apenas paga seis centavos”. Calcula que el 46% del valor total del vino nacional se va en impuestos, lo que obstaculiza el crecimiento del consumo interno.

El país tiene uno de los consumos per cápita más bajos del continente: apenas 1.5 litros por año, frente a los 46 de Francia, los 61 de Portugal o los 10 de Estados Unidos. El escaso consumo interno limita las economías de escala y la inversión en infraestructura, coinciden los expertos consultados.

Abedrop critica la falta de acción frente a lo que considera prácticas comerciales desleales por parte de la Unión Europea. Asegura que existen exportaciones de excedentes de vino europeo que no cumplen con los requisitos de denominación de origen y que son “reetiquetados” para venderse a precios muy por debajo del promedio. “No se trata de proteccionismo ciego, sino de que las reglas sean justas”, afirma.

El excedente se genera, por ejemplo, cuando una bodega produce más de lo permitido bajo su denominación. Ese vino pierde su valor comercial en Europa, pero puede entrar a México sin restricciones, explica.

A pesar de los retos, la industria del vino en México presenta avances. En 2024, los caldos nacionales obtuvieron 870 medallas

1.5

litros por año es el consumo per cápita de vino en México, una de las cifras más bajas del continente.

870

medallas en concursos internacionales obtuvieron los caldos nacionales el año pasado.

en concursos internacionales, superando las 630 de 2023. El chef Eduardo Figueroa, jefe de sala de Balcón del Zócalo, destaca el crecimiento de regiones como Querétaro, Zacatecas y Aguascalientes, además del tradicional Valle de Guadalupe. También celebra que los vinos nacionales han encontrado su identidad, buscando destacar el *terroir* local y explorar uvas adaptadas a climas extremos; es decir, factores que incluyen el suelo, el clima, la topografía, la variedad de uva y las prácticas de cultivo. “La diversidad del vino mexicano enriquece nuestra gastronomía y permite maridajes cada vez más sofisticados”, afirma.

Sin embargo, esa diversidad también plantea retos. “Un sommelier en La Rioja sabe exactamente qué esperar de un vino de esa región. En México, esa previsibilidad no existe”, advierte Aurélie Skorupa, directora de vinos de Pedro Domecq. La falta de regulaciones sobre zonas, variedades y métodos de producción impide avanzar hacia una denominación de origen robusta. “No hay una política de calidad a nivel nacional. Mientras no exista, el vino mexicano seguirá siendo una sorpresa, a veces, grata, otras, no tanto, y eso afecta la confianza del consumidor”, agrega.

El propio Víctor Manuel Torres señaló que el gobierno está más interesado en promover el turismo enológico que en apoyar la producción. “El vino ha sido instrumentalizado como parte del discurso del turismo rural, pero se han olvidado del campo, del viñedo, de la uva”, aseguró en el foro de Baja California.

¿HACIA UNA NUEVA ESTRATEGIA?

El Consejo Mexicano Vitivinícola promueve campañas para fomentar el consumo local, capacitación de personal en restaurantes y vigilancia a las importaciones, señala Abedrop. Además, en 2025, el gobierno federal incluyó al sector en la campaña Hecho en México, lo que facilita encuentros con cadenas comerciales, plataformas de comercio electrónico y distribuidores, para dar prioridad a la exhibición, al comercio y al consumo del vino nacional.

Pero los retos estructurales permanecen, con un menor presupuesto al campo, falta de alternativas de financiamiento, comercio desleal e impuestos, señala Chavoya. El ingeniero agrónomo argumenta que todos los países desarrollados cuentan con apoyos a la producción agrícola de gran escala y reclama que el presupuesto de Agricultura por parte del gobierno federal pasó de más de 92,000 millones de pesos en 2015, a apenas 74,000 mdp para este año.



CORPORATIVIZA TU EMPRESA

Y ACCEDE A LOS BENEFICIOS DE SER UN VERDADERO DUEÑO - PRESIDENTE.

En **PerPHect**, nutrimos a tu empresa con los nuevos alcances que brinda adoptar el rol estratégico del Dueño - Presidente, permitiéndote liderar desde la visión y no desde la operación.

Somos la firma mexicana con operaciones en Ciudad de México y Dallas-Fort Worth que dio origen al nuevo paradigma del liderazgo empresarial. Además, ofrecemos una estructura binacional patrimonial, diseñada para empresarios que buscan protección, continuidad y expansión en **México y Estados Unidos**.



A través de nuestra metodología **GESFARO**, hemos logrado que las empresas:

- Redefinan su visión con claridad y enfoque.
- Recuperen el control estratégico de su operación.
- Aseguren la continuidad generacional.
- Se fortalezcan desde el Consejo de Administración y el Comité Directivo.

IMPORTANTE: Tener un gobierno corporativo establecido no garantiza por sí mismo su correcta implementación ni que se generen los beneficios esperados.

En **PerPHect**, no solo diseñamos la estructura: la hacemos operar con impacto real.



Escucha nuestro
podcast



Escanea y
Adquiere tu libro



PERDERLE EL MIEDO AL CRÉDITO

Paulina Casso se enfoca en las tarjetas para que *millennials*, la generación Z y la Alfa las vean con otros ojos... y las usen mejor.

POR: Dainzú Patiño

En México, no importa el nivel socioeconómico ni la edad, las personas le tienen miedo al crédito. Y Paulina Casso, fundadora y CEO de la plataforma de educación financiera WTF con..., lanza su quinto libro, *WTF con las tarjetas*, con la meta de brindar información para perder ese miedo y saber aprovechar una tarjeta de crédito.

“Nos insertaron el chip de miedo al crédito, con ideas de que tener una tarjeta es malo, que si la tienes, no debes aprovecharte del financiamiento o que si la usas hoy, mañana debes pagarla. Lo que quiero hacer con este libro es que los lectores pierdan ese miedo, mostrar todas las herramientas para cambiar esa percepción, claro que si gastas como si no hubiera un mañana, vas a terminar endeudado, pero no todo es malo”, cuenta.

Su autora, que formó parte de la generación 2024 de ‘Las 30 promesas de los negocios’, de *Expansión*, tuvo una inspiración clara para este nuevo proyecto: los resultados de la Encuesta Nacional sobre Salud Financiera (Ensafi), que señala que dos de cada tres mexicanos experimentan estrés por sus finanzas y que el 35% sufre malestares como gastritis o insomnio por la ansiedad que provocan las deudas, en gran parte, generadas por un mal manejo de productos financieros, como las tarjetas de crédito.

“Es triste pensar que esto no forma parte de un plan de estudios, el mismo gobierno ve que hay una

EDUCACIÓN FINANCIERA.
Paulina Casso se ha enfocado en el SAT, el Infonavit o el voto, a través de WTF con...

falta de educación financiera, ¿por qué no toma acciones para que las nuevas generaciones estén mejor preparadas?”, cuestiona. “Hay poca inversión en educación, los maestros no están lo suficientemente preparados para compartir este tipo de información con un enfoque más financiero, por eso se deja fuera”.

La especialista señala que las finanzas y la salud financiera de los mexicanos serían menos complicadas si desde pequeños se brindara educación sobre el tema, especialmente, para aprender a llevar un presupuesto, además de saber de impuestos.

“La tasa de informalidad es tan alta en el país porque hay muchas personas que ni siquiera entienden qué es una obligación; lo ves como algo tan malo, que dices: ‘Me van a quitar todo mi dinero, mejor no me doy de alta’. No ves los

beneficios. Además, si no estás informado, ¿cómo vas a exigir mejores condiciones?”, agrega.

La autora, *millennial*, no pierde la esperanza de aportar y empoderar a sus compañeros de generación con información de valor y utilidad en torno al crédito.

“Siento que nuestra generación ya tiene una percepción de que nunca nos va alcanzar para nada: ‘Ya no voy a tener una casa propia’. Uno se autoengaña, dice ‘ya no me endeudo, ya no pido ese crédito, ya no la necesito, mejor rento’, damos vuelta a la problemática. La sociedad nos ha tratado de convencer de que ya no es necesario tener algo tuyo: no tengas un auto, pide un auto de *app*; no compres casa, renta una. Pero yo creo que todos crecimos con el sueño de tener algo propio, tener tu propio coche, tu casa, algo tuyo”, asegura.





IMAGINA MÁS

sabores de temporada

CHILE EN NOGADA

PUEBLA
IMAGINA MÁS

MÁS DINERO DIGITAL

Las monedas digitales de bancos centrales buscan atender a un sistema financiero más moderno.

POR: Luz Elena Marcos Méndez

Las monedas digitales de bancos centrales se están convirtiendo en una tendencia creciente entre los países a medida que el mercado de las criptomonedas crece en México y el mundo. A pesar de que el Banco de México no ha hecho público el análisis de las implicaciones de una moneda digital (también conocida como CBDC) en el país, un estudio de NTT Data destaca que su irrupción general supone el inicio de un sistema complementario y que, a mediano plazo, incluso podría ser sustitutivo.

Hay al menos 134 países y uniones monetarias, cuyo PIB representa el 98% del mundo, que exploran el desarrollo de una moneda digital. El Banco de Pagos Internacionales (BIS, por sus siglas en inglés) lanzó en 2024 un proyecto llamado Ágora en el que participan siete bancos centrales, México incluido, para explorar la tokenización de los pagos. “En un panorama tan cambiante, es probable que las monedas digitales emitidas por bancos centrales desempeñen un papel fundamental en la configuración del futuro del dinero, la banca y la política monetaria”, destaca el reporte de NNT Data.

La Comisión Europea y el Banco Central Europeo pretenden que el euro digital sea moneda de curso legal en toda la Unión Europea y su aceptación deberá ser obligatoria. Esta versión del euro estará accesible a través de monederos virtuales.

El objetivo es que haya altos estándares de privacidad y de protección de datos personales a la vez que se trabaja en evitar el lavado de dinero. Pero habrá que promover su difusión. En España, por ejemplo, un estudio de Deloitte destaca que el 61% de sus ciudadanos asegura no estar interesado en adoptar este euro digital ante su desconocimiento y la satisfacción con los pagos digitales ya existentes.

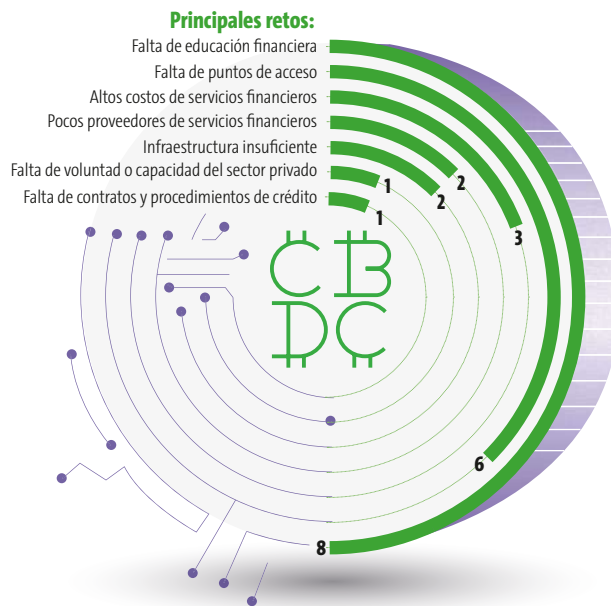
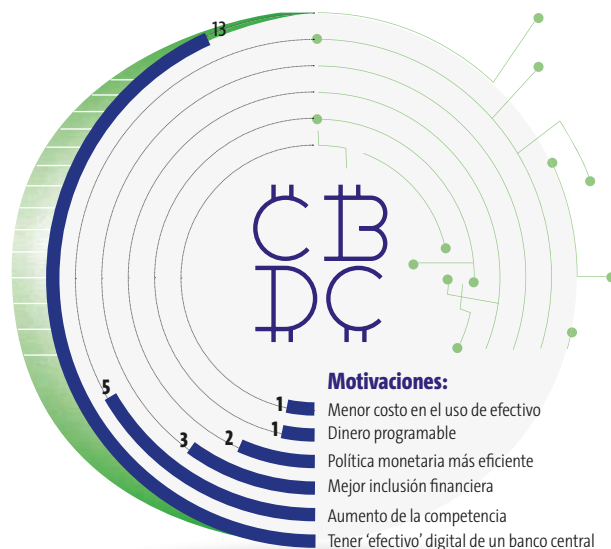
¿QUÉ ES UNA CBDC?

Es una nueva forma de dinero emitida de manera electrónica por un banco central, con el objetivo de mejorar el sistema ante el aumento de los pagos electrónicos y el menor uso de efectivo.

¿QUÉ MOTIVA A LOS BANCOS CENTRALES A IMPLEMENTAR UNA MONEDA DIGITAL?

El BIS realizó un estudio entre bancos centrales de mercados emergentes para saber las motivaciones y los retos de adoptar las CBDC.

NÚMERO DE BANCOS CENTRALES



FUENTE: Banco de Pagos Internacionales.

Soberanía digital

PILAR DECISIVO PARA EL FUTURO EN AMÉRICA LATINA

A pesar de la inversión en infraestructura digital en la región, la dependencia de los servicios en la nube y disposiciones legales externas deja expuestas a las compañías ante vulnerabilidades.

**POR: GERMÁN ORTIZ, SOCIO LÍDER DE TECNOLOGÍA, MEDIOS Y TELECOMUNICACIONES
EN DELOITTE SPANISH LATIN AMERICA**

En un medio regido por gigantes como AWS, Google y Microsoft, la soberanía digital nace como un imperativo táctico en América Latina. No solo es cuestión de tecnología, sino de fiabilidad y control sobre los activos digitales, proponiendo a las organizaciones a adoptar una postura proactiva para resguardar su resiliencia.

El mercado de *data centers* en la región está en auge, proyectando ingresos de 21,800 millones de dólares para 2029. También el segmento de *edge computing* presenta un aumento impresionante, alcanzando un potencial de 19,815 millones de dólares en el 2030.

Del mismo modo, inversiones significativas, entre las que destacan los 5,000 millones de dólares que AWS está inyectando en Querétaro, subrayan la importancia de dicho equipamiento.

Si bien existe dinamismo y crecimiento, gran parte de la infraestructura sigue bajo el dominio extranjero, lo que expone a las empresas a legislaciones externas y vulnerabilidades técnicas. Asimismo, la dependencia de nubes globales resalta la necesidad de una estrategia de soberanía digital para recuperar las riendas y la capacidad de decisión.

En este escenario, el despliegue del 5G y el *edge computing* están dando oportunidades para procesar datos localmente. Por ejemplo, se estima que el 5G impulsará una economía móvil de 70,000 millones de dólares en 2030, como resultado de la gestión de infraestructuras de los operadores regionales. Lo anterior, debido a que priorizan la proximidad y el control local, mejorando la competitividad y sin comprometer su independencia.

Aunque más allá de la infraestructura, es esencial priorizar la sostenibilidad, donde el uso de energías renovables respaldará la expansión tecnológica. La soberanía digital debe contemplar marcos regulatorios sólidos y prácticas más responsables

en el manejo de los datos, reforzando la inversión física con pilares como la confianza y la transparencia.

En este contexto, la recomendación es avanzar hacia un modelo de evolución estructurado: analizar la dependencia tecnológica, implementar una estrategia multi-core de infraestructura, participar en coinversiones y promover la gobernanza digital interna.

Desde luego, la región tiene la oportunidad de pasar de consumidora a diseñadora de su futuro, incentivando una transformación soberana y sostenible. El dominio del dato y la identidad digital definirán la ventaja competitiva a largo plazo.

**El 5G
impulsará
una economía
móvil de
70,000
millones de
dólares en
2030.**





SUMMER *Project* BODY

BY  SPORTSWORLD

ESTÁS A TIEMPO DE LOGRARLO
¡EMPIEZA YA!

WWW.SPORTSWORLD.COM.MX

EXPANSION

política

POLITICA.EXPANSION.MX



GUARDIA NACIONAL, UNA PROMESA SIMULADA

Con la adscripción de la corporación a la Sedena, la presencia de militares en tareas de seguridad ya no es excepcional, sino permanente y con pocos controles. Expertos advierten riesgos.

POR: Lidia Arista y Mariel Ibarra

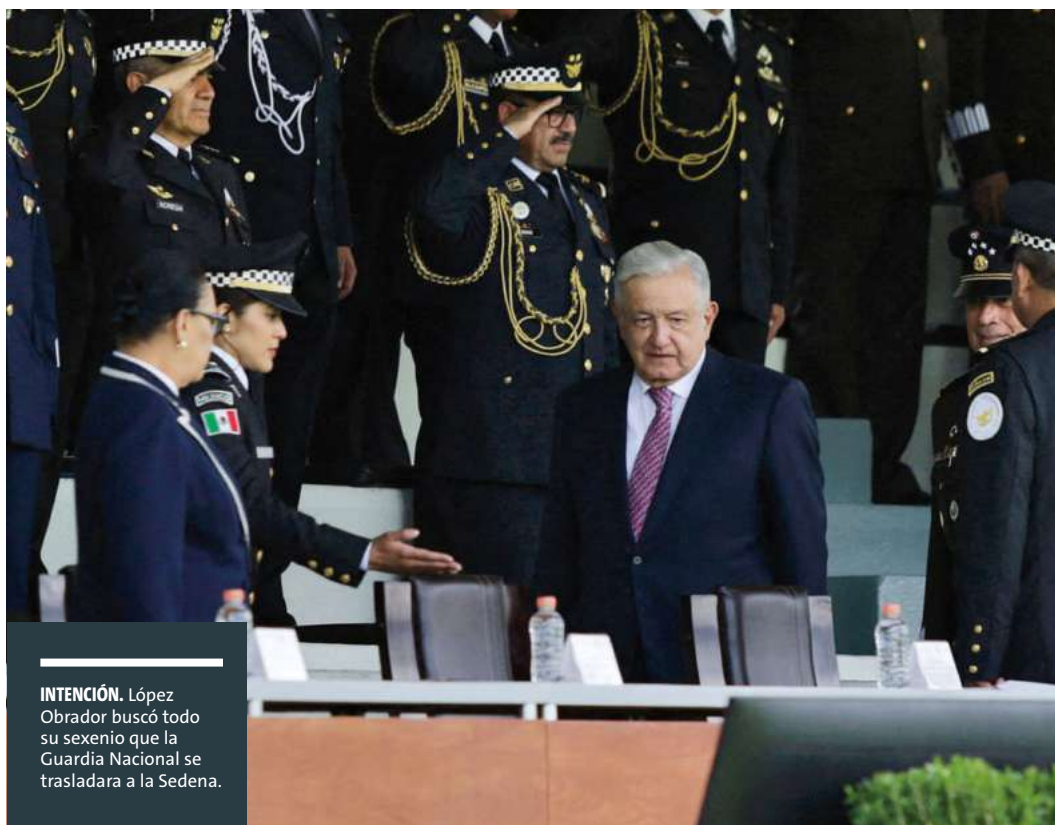
FOTO: ARTUR WIDAK / AFP

A

costumbrado a realizar giras de trabajo por el país en fin de semana, el 30 de junio de 2019, el itinerario cambió para el presidente Andrés Manuel López Obrador. Aquel domingo no viajó en avión comercial ni habló sobre cómo recibió el país ni lo que cambiaría con su gobierno, pues dedicó su jornada al banderazo de salida a la Guardia Nacional, la corporación de seguridad que sustituiría a la Policía Federal y que se conformaría, en su mayoría, por militares.

Rodeado de más de 70,000 elementos castrenses y detrás de un letrero que decía 'Despliegue por la paz: ceremonia oficial de inauguración de la Guardia Nacional', el presidente resaltó que su creación era muy trascendente por la inseguridad y la violencia por las que atravesaba el país, con 95 homicidios diarios.

"Es, sin duda, un hecho histórico el iniciar las labores de esta nueva institución denominada Guardia Nacional. Se padece en nuestro país del grave problema de la inseguridad y de la violencia que se profundizó, se intensificó en los últimos tiempos", dijo el mandatario, arropado por miembros de su gabinete.

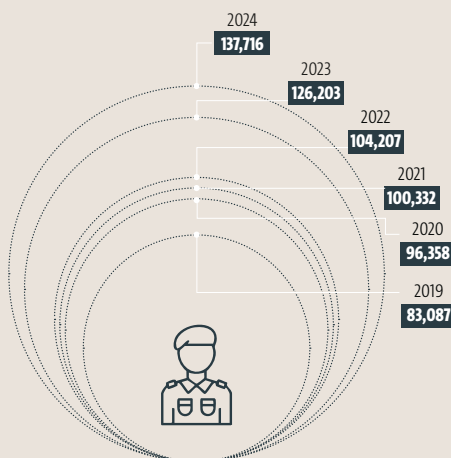


INTENCIÓN. López Obrador buscó todo su sexenio que la Guardia Nacional se trasladara a la Sedena.

DESPLIEGUE EN EL PAÍS

Los integrantes de la Guardia Nacional se han incrementado, año con año, desde su fundación.

NÚMERO DE ELEMENTOS



FUENTE: Censo Nacional de Seguridad Pública Federal 2024.

Aunque en 28 minutos de discurso López Obrador habló sobre el grave problema de la inseguridad y de la violencia, de la Policía Federal que se "echó a perder" y del fracaso de otras estrategias de seguridad, la palabra "civil" fue la gran ausente. Seis años después, toma sentido, pues el Congreso concretó las modificaciones necesarias para que la Guardia Nacional pasara formalmente a ser un cuerpo integrado por personal militar con formación policial adscrito a la Secretaría de la Defensa Nacional.

Lisa Sánchez, directora de la organización México Unido Contra la Delincuencia, alerta que uno de los elementos más graves es ya tener a militares realizando tareas de seguridad, pero no de manera extraordinaria y fiscalizada, sino de forma permanente y sin rendir cuentas.

"Los sacamos a la calle, militarizamos al 100% la seguridad pública federal. México es la anomalía latinoamericana porque ya no tiene policía civil. Eso es muy grave. [Ahora] tiene cuatro fuerzas armadas que pueden intervenir de



manera permanente en seguridad pública y no hay regulación al respecto”, advierte.

¿UNA SIMULACIÓN?

Crítico del uso de militares para tareas de seguridad durante los gobiernos del PRI y del PAN, López Obrador recurrió a la misma fórmula, a pesar de que no se había demostrado su eficacia, ya que entre 2006 y 2018, el saldo fue de más de 250,000 homicidios dolosos y más de 40,000 desaparecidos en el país.

“Cambié de opinión, ya viendo el problema que me heredaron”, así justificó López Obrador su viraje para no regresar a los militares a los cuarteles y, por el contrario, asignarles aún más tareas de seguridad pública. Durante todo su sexenio, el mandatario incluso se empeñó en negar una militarización.

Aunque nació como una institución adscrita al ámbito civil al pertenecer a la Secretaría de Seguridad Pública y Protección Ciudadana (SSPyPC), en esencia, la Guardia Nacional operó con más del 70% de militares y sus comandantes generales, como lo

fueron Luis Rodríguez Bucio, David Córdova y el actual, Hernán Cortés Hernández.

De principio a fin de su sexenio, López Obrador tuvo la intención de traspasar la Guardia Nacional a la Sedena, pero en sus primeros dos intentos no tuvo éxito. En septiembre de 2022, el Poder Legislativo aprobó una iniciativa para que la Sedena tuviera el control operativo y administrativo de la Guardia Nacional; sin embargo, la Suprema Corte de Justicia de la Nación revirtió la aprobación al declararla inconstitucional. Lo mismo sucedió con el intento de 2023.

Incluso meses antes de dejar su cargo, en febrero de 2024, López Obrador hizo un nuevo intento y envió una iniciativa para concretar el traspaso. Gracias a que Morena y aliados lograron mayoría calificada en Diputados y consiguieron los votos para el Senado, se aprobó.

“Se concretó el plan original. La iniciativa que mandó el presidente López Obrador desde que era presidente electo ya contemplaba una guardia nacional militar, con mando militar, instrucción militar, personal militar”, agrega Sánchez.

LOS RIESGOS

La militarización de algunas actividades de la administración pública no comenzó con Andrés

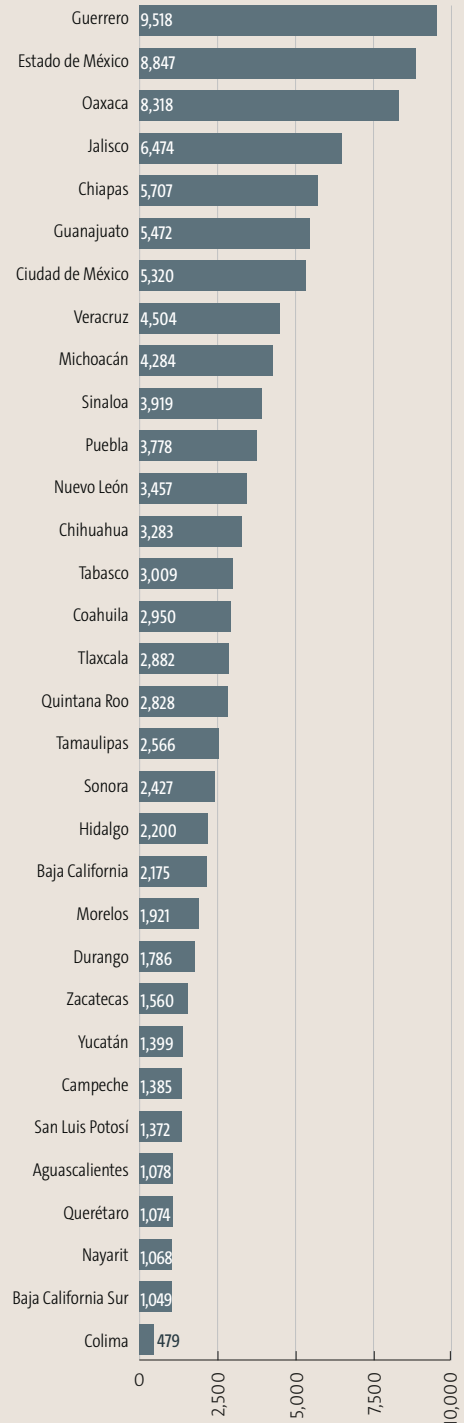


AL ALZA. Desde su creación, la Guardia Nacional no ha dejado de reclutar elementos.

EN TODO EL PAÍS

Al cierre de 2024, la Guardia Nacional tenía presencia en todo el territorio.

ELEMENTOS DESPLEGADOS POR ENTIDAD



FUENTE: Informe de la GN.

Manuel López Obrador, pero sí fue con quien se aceleró.

A los militares no solo les entregaron las tareas de seguridad pública, también se les confió la construcción de obras, la distribución de vacunas contra el covid-19, el combate al robo de hidrocarburos, el control de la migración y otras 200 tareas, ello, a pesar de que el artículo 129 de la Constitución establecía hasta septiembre de 2024 que “en tiempo de paz, ninguna autoridad militar podía ejercer más funciones que las que tengan exacta conexión con la disciplina militar”.

Sin embargo, ese artículo fue reformado, porque ya los militares hacen tareas de seguridad pública: “En tiempo de paz, ninguna autoridad militar puede ejercer más funciones que las que tenga previstas en esta Constitución y las leyes que de ella emanen”.

La adscripción de la Guardia Nacional a la Sedena no solo formaliza la participación permanente de los militares en tareas de seguridad pública, lo hace sin ningún control.

“Hoy, tenemos una Guardia Nacional ya completamente dependiente de la Secretaría de la Defensa que, de alguna manera, formaliza el proceso de militarización de la corporación y además tenemos unas fuerzas armadas sin contrapesos y sin ningún mecanismo de rendición de cuentas que elaboran o actúan de

“

LA LEY DE LA GUARDIA NACIONAL LO QUE HACE ES DAR AL EJÉRCITO UNA FACULTAD QUE NO TENÍA: HACER INTELIGENCIA PRÁCTICAMENTE SIN SALVAGUARDAS Y CON LA EXCUSA DE HACERLO POR SEGURIDAD NACIONAL.

Vladimir Chorny,
investigador de R3D: Red en Defensa de los Derechos Digitales.

”



ATRIBUCIONES. La Guardia Nacional atiende otras tareas que no son de seguridad pública, como la migración.

manera permanente en interés de la seguridad pública”, plantea Fernando Escobar Ayala, investigador de la organización Causa en Común.

Lo grave de que no rindan cuentas como civiles, explican los expertos consultados, es que los militares no fueron formados para la seguridad pública, sino para eliminar al “enemigo”, lo que propicia que cuando están en tareas de seguridad incurran en violaciones a derechos humanos y polémicas como el abatimiento de civiles.

“No se trata de cambiar el uniforme verde por el azul, los militares ven como objetivo vencer al enemigo, lo que es completamente distinto a la visión que debería tener la policía civil de ayudar a las personas, de proteger a la ciudadanía. Está documentado que militares disparaban a matar para ahorrarse trámites ante el MP”, explica Rodolfo Tadeo Luna

de la Mora, académico investigador del Laboratorio de Paz con Reconciliación de la Universidad Iberoamericana.

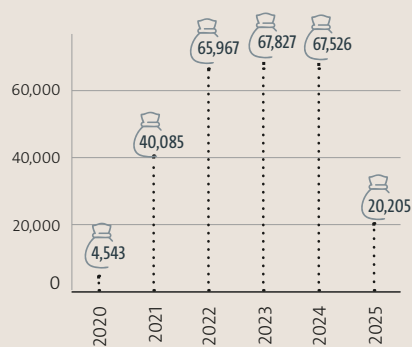
Al gobierno de la presidenta Claudia Sheinbaum le correspondió enviar reformas para reglamentar la reforma que trasladó la Guardia Nacional a la Defensa en 2024.

En junio de este año, se aprobó la nueva Ley de la Guardia Nacional en la que se le define como “una fuerza de seguridad pública permanente, profesional, integrada por personal militar con formación policial” y se le faculta para realizar tareas de investigación e inteligencia para la prevención de los delitos, llevar a cabo operaciones encubiertas y de usuarios simulados para la investigación preventiva del delito e intervenir comunicaciones privadas, aunque estas deberán ser con una orden judicial.

EL PRESUPUESTO DE LA CORPORACIÓN

Así se ha manejado el presupuesto desde su creación. En 2025 sufrió una reducción del 70% respecto del año anterior.

CIFRAS EN MILLONES DE PESOS



FUENTE: México Unido Contra la Delincuencia / PEF.

LUXURY LIFESTYLE LIVING

PUERTO VALLARTA & BUCERIAS



BANTAY

BORA 77



Beachclub
privado con
restaurante / bar



UDARA

BIARRITZ



desde
\$175,000 USD
& co-propiedad desde
\$35,000 USD

Gimnasio,
Spa & Sauna,
ludoteca

Rooftop con
alberca infinity
& sushi bar



PANAREA

BAHAY



Canchas de
padel y
pickleball

Embarcaciones
disponibles
sin costo

Condominios con acabados de lujo, unidades desde 40m2 hasta 309 m2



begobecker@gmail.com
+ 52 55 5069 7950

www.bosa.mx
rentals at: bybosahotels.mx

NUEVA ETAPA. La presidenta Claudia Sheinbaum asegura que la Guardia no es parte del Ejército, sino de la Sedena.



“La Ley de la Guardia Nacional establece un sistema de vigilancias prácticamente sin controles”, alerta Vladimir Chorny, investigador de R3D: Red en Defensa de los Derechos Digitales.

Pero para la presidenta, que la Guardia Nacional forme parte de la Sedena no la hace parte de las fuerzas armadas. “La Guardia Nacional tiene como premisa la protección del pueblo de México, algunos piensan que la Guardia Nacional es parte del Ejército mexicano y no, es parte de la Secretaría de la Defensa Nacional, es diferente, tiene su propia comandancia, sus propios oficiales, su propia formación, su sentido propio, separado del Ejército”, dijo Sheinbaum, el 30 de junio al encabezar los seis años de la fundación.

¿Y LOS RESULTADOS?

La Guardia Nacional cumplió su primer sexenio, pero los resultados no están de su lado:

AYUDA DIVERSA

Estas son algunas de las tareas que tiene asignada la Guardia Nacional.

Mando especial de la Guardia Nacional Acapulco
Seguridad al sistema ferroviario mexicano
Seguridad en aduanas y recintos fiscales
Vigilancia en aeropuertos
Seguridad en carreteras
Combate al mercado ilícito de hidrocarburos
Combate al tráfico de drogas
Seguridad a instalaciones estratégicas
Protección del patrimonio cultural
Tareas migratorias
Protección ambiental
Búsqueda de personas e investigación forense
Plan de asistencia a la gente en casos de emergencia

FUENTE: Informe de la GN 2024.

ASÍ HA SIDO EL PROCESO DE LA GUARDIA NACIONAL

2018

La GN queda compuesta por miembros de las fuerzas armadas.

2019

La Coordinación Operativa de la GN queda conformada por militares. Se regula el uso de esa fuerza en tareas de seguridad pública y se le faculta para hacer detenciones.

2020

Las fuerzas armadas realizan tareas de seguridad pública mientras la GN se fortalece.

2021

La Unidad de Policía Naval también colabora en tareas de seguridad pública.

2022

El Congreso transfiere el control operativo y administrativo de la GN a la Sedena y queda ampliado el plazo de cinco a nueve años para que las fuerzas armadas realicen tareas de seguridad pública.

2023

La Suprema Corte de Justicia de la Nación declara inconstitucional el traslado de la GN a la Sedena.

2024

La mayoría de Morena en el Congreso aprueba la reforma constitucional para traspasar la GN a la Sedena.

2025

Se crea la nueva Ley de la Guardia Nacional y queda militarizada de forma permanente al concretarse la adscripción a la Secretaría de la Defensa.

FUENTE: Seguridad Pública en México 2018-2024. Un balance de la gestión, México Evalúa.

el país sigue inmerso en una crisis de inseguridad.

Facundo Rosas, excomisionado de la Policía Federal, considera que a una institución se le evalúa por sus resultados y en el caso de la Guardia Nacional no tiene los mejores a pesar de contar con más de 130,000 elementos y ya seis años de operación.

“La mejor forma de evaluar una institución es con sus indicadores y metas. Un indicador duro tiene que ver con detenciones y aseguramientos, con sentencias logradas. Los números de la Guardia Nacional no son buenos, detuvieron a alrededor de 2,500 personas en un año. Si 130,000 elementos detienen a 2,500 en un año, estamos en la calle de la amargura”, comenta Rosas.

Según el informe de labores de la Guardia Nacional, como resultado de las tareas de prevención e investigación en 2024 se detuvo a 10,069 personas, es decir, 27.5 presuntos delincuentes por día. Ese ha sido su mejor resultado, pues en otros años, como en 2022, reportó 2,814, lo que en promedio representó siete cada 24 horas.

Un año antes de que se creara la Guardia Nacional, en 2018, el promedio diario de homicidios en el país era de 92; y seis años después, en 2024, ese promedio bajó a 82, lo que implica una reducción del 11%.

En el “rescate de migrantes” es donde la corporación tiene mejores números. Junto con el Instituto Nacional de Migración, durante ese mismo año se reportó el rescate de 137,992 extranjeros, lo que promedia 378 por día.

“No hay evidencia de que la estrategia esté funcionando. Nos han vendido, desde Felipe Calderón, esta falsa dicotomía entre seguridad y derechos, nos ponen entre la espada y la pared, como si la ciudadanía tuviera que elegir si quiere seguridad o quiere ejercer sus derechos, cuando en el fondo no están peleados”, plantea Luna de la Mora, de la Ibero.

FOTOS: DANIEL AUGUSTO, CAROLINA JIMÉNEZ MARISCAL / CUARTOSCURO

FUTURO SUSTENTABLE



Simplificando el comercio mundial con
RESPONSABILIDAD



EL ADIÓS A LA CORTE

Tres ministros de la SCJN comparten reflexiones sobre el ciclo que termina este 31 de agosto, para dar paso a una nueva configuración del máximo tribunal y del Poder Judicial.

POR: Mariel Ibarra y Yared de la Rosa

La Suprema Corte de Justicia de la Nación (SCJN) cierra un ciclo de 30 años que marcó el equilibrio de poderes en México. Lo hace después de una reforma al Poder Judicial impulsada por el expresidente Andrés Manuel López Obrador y consolidada por la presidenta Claudia Sheinbaum, en la que se establece desde la Constitución que los ministros serán elegidos por el voto ciudadano y no por los legisladores.

Se cierra un periodo con sentencias históricas sobre temas que cambiaron la historia del país en materia de derechos humanos. Decidieron en favor de las minorías, de los derechos reproductivos de las mujeres, sobre la libertad de expresión, la niñez y la inclusión en contra de la discriminación.

Ante este cierre de ciclo de la SCJN que inició en 1995 con la reforma del entonces presidente Ernesto Zedillo, tres ministros comparten su sentir con *Expansión*.



JORGE MARIO PARDO REBOLLEDO

“No es popularidad lo que los juzgadores deben buscar”.

Servir a México como ministro de la Suprema Corte ha sido no solo una aspiración profesional, sino un compromiso vital que asumí con seriedad desde mi juventud. El respeto que me inspira el alto tribunal, la sobriedad de su labor y el peso moral que implica portar la toga sobre los hombros confirmaron mi vocación y el sentido de responsabilidad con el que asumí esta alta encomienda.

El camino a la corte fue tan desafiante como lo ha sido formar parte de ella. Firmé más de 15,000 sentencias antes de ser incluido en una terna para la Suprema Corte. Más de 8,300

7

**ministros dejarán
su cargo el 31 de
agosto.**

asuntos han sido turnados a mi ponencia y he tenido que estudiar y votar cerca de 36,000 casos en casi 15 años como ministro.

La cercanía al estudio y la lejanía de los reflectores resumiría mi mejor consejo como juzgador de más de 40 años de carrera, lo que no debe ser interpretado como un distanciamiento de la ciudadanía, pues los jueces se acercan al pueblo cuando defienden la Constitución que dimana de su soberanía. No es popularidad lo que los juzgadores deben buscar, sino justicia dentro del marco constitucional y legal que los rige.

Lamentablemente, estos últimos años, entre más defendió el Poder Judicial federal la Constitución, y entre más progresistas y protectores de los derechos humanos fueron sus fallos, más fue objeto de ataques y de una cuestionable reforma que golpeó los cimientos de la República.

Por ello, el reto que más importa ahora será encontrar un nuevo entorno de protección constitucional que evite regresiones democráticas y restaure la estricta división de poderes.



MARGARITA RÍOS FARJAT

“Ser ministro de la corte es una especie de torre de alta tensión”.

Es un honor, desde luego, servir a los demás siempre lo es. De eso se trata no solamente la vida en sociedad, sino nuestra evolución individual y espiritual en este plano.

Ser ministra es una dignísima posición, por lo que siempre estaré agradecida a quien me propuso para la terna y a quienes votaron por mí para que lo fuera, pero, más que nada, a la sociedad y al gremio, que se mantuvieron atentos de nuestra labor, lo que contribuyó a que nunca bajáramos la guardia en acuciosidad y determinación.

Sin embargo, ser ministra también es un desafío, pues cada uno de nosotros es una especie de torre de alta tensión. Por esas torres, así como por nosotros, pasan enormes volúmenes de electricidad de alto voltaje. De manera similar a esas torres, que deben ser muy firmes y distantes entre sí, a nosotros nos une en el propósito de mantener seguro y confiable el flujo de energía constitucional desde las plantas generadoras: el derecho, la política, la economía, los problemas nacionales, las presiones indebidas y toda actividad social en general.

El sistema eléctrico no está hecho para el espectáculo, sino para la supervivencia y el progreso de la sociedad. Lo mismo la justicia constitucional. Si no se comprende, pueden incendiarse cosas que valoramos y sin darnos cuenta.

Se necesita preparación para saber modular constitucionalmente esas energías, pero también es necesario el carácter. En ese orden, sí, pero tan importante es la fuerza como el conocimiento. ¿Y cómo guiar esta encomienda? Apegándonos a lo que requiere la función, entendiéndose dentro del sistema y no dejándonos seducir por una lógica distinta o, siguiendo con el símil, una preferencia personal según la fuente generadora.

Es decir, la tarea es pasar esa energía por el único tamiz de la Constitución. Eso sí, se requiere gran determinación porque esos voltajes son pesados, por eso, una torre de alta tensión dañada o que no está preparada se convierte en un peligro para la sociedad: cualquier error de transmisión eléctrica afecta al indefenso usuario final.

La tarea sería sencilla, por técnica, pero, como país, llegamos al punto en que lo que dice la Constitución ha entrado en contradicción con la esencia de la Constitución, y esto representa un riesgo para —digámoslo así— todo el sistema eléctrico constitucional del país. Es fundamental reflexionar en nuestra brújula averiada: si basta la letra de la Constitución y esta cambia atentando contra sí misma, la brújula deja de ser confiable. Y aquí nos jugamos la estabilidad y el progreso de las generaciones siguientes. Reflexionar al respecto no es una afrenta a nadie, sino un acto de responsabilidad.



JAVIER LAYNEZ POTISEK

“La convivencia armónica entre poderes es posible”.

La corte que habrá de concluir cumplió el objetivo que la Constitución le asignó en 1994. Contribuyó a hacer realidad el sistema de pesos y contrapesos, al asumir y ejercer su papel de auténtico poder del Estado; y permitió ordenar el proceso federalista al encauzar y resolver los conflictos surgidos entre la federación, las entidades federativas y los municipios.

La reforma de 2011 en materia de derechos humanos significó el reposicionamiento ciudadano, individual o colectivo que impulsó la apertura del sistema jurídico nacional y su interrelación con el derecho internacional. La interpretación del máximo tribunal sentó las bases para la construcción de una nueva institucionalidad; no solo se superaron nomenclaturas arraigadas, sino que hizo posible mecanismos efectivos para el ejercicio de los derechos humanos, incluyendo los sociales, culturales, económicos y ambientales.

Ha sido una satisfacción haber pertenecido a una corte cuyo papel se pensó, originalmente, para atender cuestiones de gobernabilidad, pero que hoy la colocan como el garante directo, a través de su jurisprudencia y sus criterios interpretativos, de la obligación de todas las autoridades de promover, respetar, proteger y garantizar los derechos humanos.

Por supuesto, el quehacer no estuvo exento de tensiones. Afortunadamente, la mayor parte de mi periodo como ministro pude constatar que la convivencia armónica entre poderes es posible. Ello sí y solo si se parte de una visión de Estado en la cual se

acepte que existen límites al ejercicio del poder y que este no durará por siempre.

A lo largo de 10 años, tuve la satisfacción de participar en debates, tanto en el pleno como en la Segunda Sala, que derivaron en resoluciones que impactaron en la vida de muchos mexicanos. Me llena de orgullo y de emoción recordar el juramento que hice ante el Senado de guardar y hacer respetar la Constitución y las leyes de nuestro país.

Quiero reconocer a quienes me acompañaron, a mi equipo, cuyo talento y exigencia hicieron posible cada sentencia. No solo fueron un apoyo técnico, sino conciencia crítica y acompañamiento humano.

El desafío de la corte en los años venideros será el mismo de siempre: acreditar, a través de sus resoluciones, que es un órgano autónomo e independiente.

LOS MINISTROS QUE SE VAN



NORMA LUCÍA PIÑA HERNÁNDEZ
Presidenta de la Suprema Corte

Ministra desde:



► Propuesta por Enrique Peña Nieto



JORGE MARIO PARDO REBOLLEDO

Ministro desde:



► Propuesto por Felipe Calderón Hinojosa



ALFREDO GUTIÉRREZ ORTIZ MENA

Ministro desde:



► Propuesto por Felipe Calderón Hinojosa



ALBERTO PÉREZ DAYÁN

Ministro desde:



► Propuesto por Felipe Calderón Hinojosa



JAVIER LAYNEZ POTISEK

Ministro desde:



► Propuesto por Enrique Peña Nieto



JUAN LUIS GONZÁLEZ ALCÁNTARA C.

Ministro desde:



► Propuesto por Andrés Manuel López Obrador



MARGARITA RÍOS FARJAT

Ministra desde:



► Propuesta por Andrés Manuel López Obrador

EL BAILARÍN MEXICANO ISAAC HERNÁNDEZ Y

 **Banamex** Presentan

DES PER TARES®

FOTO DE LINDSEY THOMAS

**SÁBADO
30
AGOSTO
2025
20H30**

ÓPERA DE PARÍS
SCALA DE MILÁN
ENGLISH NATIONAL BALLET
AMERICAN BALLET THEATRE
NEW YORK CITY BALLET
SAN FRANCISCO BALLET
HUBBARD STREET DANCE
GHETTO FUNK COLLECTIVE
GEO MENESES Y LOS MACORINOS
FRANCESCO TRISTANO Y CHEY JURADO
INTERNATIONAL GUEST ARTISTS

**AUDITORIO
NACIONAL
CDMX**

**BOLETOS EN
TICKETMASTER
Y TAQUILLAS
DEL AUDITORIO**

*PROGRAMA SUJETO A CAMBIOS

LO MEJOR DEL MUNDO EN UN MISMO ESCENARIO®

**SOUL
ARTS.**


Auditorio Nacional
ARTE Y ENCUENTRO

 **Banamex**

3 MESES
sin intereses

Promoción exclusiva para Tarjetas de Crédito y Débito Banamex. No aplica corporativas. Vigencia de la promoción: Al 30 de agosto (o hasta 30 minutos antes del evento) Meses sin intereses exclusivos para Tarjetas de Crédito Banamex en compras a través de ticketmaster.com.mx. Monto mínimo de compra para 3 meses: \$3,000 pesos. Para mayor información o aclaración sobre el evento contacta a Ticketmaster por correo electrónico a contactanos@ticketmaster.com.mx; en Twitter @ServicioTM; en Facebook @TicketmasterMexico o WhatsApp 55 5325 9000 con horario de lunes a sábado de 9:00 a 20:00 horas y domingo de 10:00 a 19:00 horas, hora del centro de México. Consulta más eventos participantes, restricciones y condiciones en <https://tmespeciales.ticketmaster.com.mx/microsite/mensualidades/> Horario de la venta sujeta a promotor del evento. Compra de boletos limitada a 8 boletos por Cliente y está sujeto a disponibilidad del evento.

Tarjeta Oro Banamex: CAT PROMEDIO 87.2% Sin IVA.

Calculado el 31 de marzo del 2025 y vigente al 30 de septiembre del 2025. Tasa de interés promedio ponderada anual **62.39%**. Comisión por Administración **\$1,230** Sin IVA. Tasa de interés anual fija **0.0%** para meses sin intereses. Las Tarjetas de Crédito Banamex son productos emitidos por Tarjetas Banamex, S.A. de C.V. SOFOM ER integrante del Grupo Financiero Banamex. Las Cuentas de Depósito e Inversiones Banamex son productos garantizados por el IPAB hasta por 400,000 Unidades de Inversión (UDIs) por persona y por banco www.gob.mx/ipab Requisitos de contratación y comisiones en www.banamex.com La calidad, contenido y/o cambios de productos, servicios, eventos y plataformas es responsabilidad de su proveedor.

**FOX SPORTS**

Official Broadcaster of Formula 1®

NADA ESTÁ ESCRITO AÚN ...

*Verstappen***1***Piastri***81***Leclerc***16***Russell***63**

SIGUE EL CIERRE DE TEMPORADA EN

F1 PREMIUM

EN VIVO, EN EXCLUSIVA Y SIN INTERRUPCIONES

01-03 AGO

FORMULA 1 LENOVU HUNGARIAN
GRAND PRIX 2025

29-31 AGO

FORMULA 1 HEINEKEN DUTCH
GRAND PRIX 2025

05-07 SEP

FORMULA 1 PIRELLI
GRAN PREMIO D'ITALIA 2025

19-21 SEP

FORMULA 1 QATAR AIRWAYS
AZERBAIJAN GRAND PRIX 2025

03-05 OCT

FORMULA 1 SINGAPORE AIRLINES
SINGAPORE GRAND PRIX 2025

17-19 OCT

FORMULA 1 MSC CRUISES UNITED
STATES GRAND PRIX 2025

24-26 OCT

FORMULA 1 GRAN PREMIO
DE LA CIUDAD DE MEXICO 2025

07-09 NOV

FORMULA 1 MSC CRUISES
GRANDE PRÊMIO DE
SÃO PAULO 2025

20-22 NOV

FORMULA 1 HEINEKEN LAS VEGAS
GRAND PRIX 2025

28-30 NOV

FORMULA 1 QATAR AIRWAYS QATAR
GRAND PRIX 2025

05-07 DIC

FORMULA 1 ETIHAD AIRWAYS
ABU DHABI GRAND PRIX 2025

The F1 FORMULA 1 logo, F1 logo, F1, FORMULA 1, FIA FORMULA ONE WORLD CHAMPIONSHIP,
GRAND PRIX and related marks are trademarks of Formula One Licensing BV, a Formula 1 company.

**SUSCRÍBETE**

NEGOCIO

METAS. La marca fundada por Bertha González Nieves registra un crecimiento anual en volumen de más del 11% en los últimos seis años.

LA REVOLUCIÓN DEL TEQUILA

Casa Dragones ha transformado la percepción de esta bebida, al posicionarla como un destilado de lujo.

POR: Mara Echeverría

FOTOS: DIEGO ALVAREZ ESQUIVEL, CORTESÍA

En el corazón de San Miguel de Allende, a dos calles de la emblemática parroquia de San Miguel Arcángel, una casona azul se ha convertido en uno de los epicentros del nuevo lujo mexicano. Se trata de Casa Dragones, una marca que desde 2009 ha desafiado los estándares del tequila para insertarlo en el mapa de los grandes destilados del mundo.

Cuando Bertha González Nieves fundó Casa Dragones, su objetivo no era simplemente hacer un buen tequila. La misión era más ambiciosa: resignificar la bebida nacional para posicionarla a la altura del coñac o del whisky, combinando el poder de la denominación de origen, la innovación y la artesanía mexicana. “Teníamos que probar que tenemos todo para competir, no solo al nivel de negocios, sino al nivel de recursos naturales y de riqueza cultural para ganar en el mercado de las bebidas alcohólicas con el tequila”, afirma González, quien también es CEO de la empresa.

El debut de Casa Dragones no pudo ser más arriesgado. En plena recesión económica global, decidieron lanzar una sola etiqueta, un tequila joven, mezcla de blanco y extra añejo, envasado en una botella de cristal grabado a mano, con guiños históricos a los Dragones de Allende, un escuadrón de élite del México independiente.

“Mucha gente pensó que estábamos locos, porque además nos dedicamos solo a una etiqueta”, recuerda la fundadora. “Pero la innovación no solamente fue en el líquido, sino en la manera de entender cómo íbamos a comercializar nuestro producto”.

REDEFINIR LA EXPERIENCIA

El éxito fue casi inmediato. La producción en pequeños lotes, la estética minimalista y el sabor refinado permitieron a Casa Dragones posicionarse rápidamente en Estados Unidos y México, algo inusual para marcas de tequila *premium*, que suelen enfocarse primero en el exterior.



“**LA INNOVACIÓN
REQUIERE TIEMPO Y
MUCHA PROFUNDIDAD.
CADA PRODUCTO
HA TENIDO UNA
INGENIERÍA ÚNICA.
CUANDO LLEGA EL
MOMENTO, EMPEZAMOS
DESDE CERO.**”

Bertha González Nieves,
fundadora y CEO de Casa Dragones.

Roberto Navarro, director general de la distribuidora COOP Spirits, considera que esa estrategia fue clave. “Su propuesta es más cosmopolita. Lanzaron su producto de forma simultánea en ambos países, con un buen líquido y una botella que rompió los estereotipos”.

El portafolio de la marca creció con el tiempo. Primero llegó el tequila blanco, luego, el añejo y, en 2023, la joya más reciente, un tequila añejo en barricas japonesas Mizunara, cuya madera es extremadamente escasa y difícil de trabajar. El desarrollo tomó años y requirió colaboración con artesanos de Japón.

ARRAIGO. Producido en San Miguel de Allende, el tequila se envasa en botellas exclusivas que han tenido incluso colaboraciones con diferentes artistas.



“La innovación requiere tiempo y mucha profundidad. Cada uno de nuestros productos ha tenido una ingeniería única”, enfatiza González Nieves. “Cuando llega el momento, empezamos desde cero”.

Los números del mercado le dan la razón. Según la firma DataIntel, el segmento del tequila *premium* alcanzará un valor de 14,700 millones de dólares hacia 2032, casi el doble del valor registrado en 2023. El crecimiento anual estimado es del 9.1%.

Los analistas atribuyen este auge a un cambio cultural. El tequila ha dejado de ser visto como una bebida de fiesta para convertirse en una experiencia de lujo, ligada al maridaje gourmet, la autenticidad artesanal y la sofisticación.

“El consumidor busca este tipo de productos de lujo con historia y autenticidad”, añade Navarro. “Casa Dragones cuenta una narrativa que se extiende desde el origen del producto hasta el diseño de la botella”.

NARRATIVA Y DENOMINACIÓN DE ORIGEN

Parte esencial de esa narrativa está en San Miguel de Allende. La marca opera una casa de catas en una antigua caballeriza del siglo XVII, decorada con detalles históricos, como monturas de caballo convertidas en sillas y bebederos transformados en lavamanos. El lugar ha ganado premios de diseño y ofrece degustaciones privadas en un entorno íntimo y exclusivo.

“San Miguel representa este otro tipo de turismo en donde la gente viene por cultura, por gastronomía y nos da mucho gusto formar parte de esto”, comenta la fundadora. La ciudad también es un punto clave de atracción para el mercado internacional.

En los bares y restaurantes del pueblo mágico, Casa Dragones es protagonista. Además de contar con una *tasting room* donde se adquieren botellas exclusivas, la marca ha colaborado con artistas como Gabriel Orozco y Pedro Reyes, sumando arte contemporáneo a su propuesta.

Pero el verdadero corazón productivo está en las faldas del



PRESENCIA. El tequila de Casa Dragones alcanza ya 30 mercados internacionales.

volcán de Tequila, Jalisco. Ahí, entre campos de agave azul, la empresa accede a mantos acuíferos que le permiten producir un tequila con trazabilidad y control de calidad desde el origen. “Esta cadena hace nuestra diferenciación. Está en el producto, en la innovación y en cómo lo presentamos en las catas”, señala González.

El mercado estadounidense es el principal destino de Casa Dragones. “Ganar el mercado americano es muy importante para nosotros”, asegura la fundadora. “Significa poder contar la historia del *craftsmanship* mexicano y establecer el segmento de lujo en el tequila”.

La exportación de tequila envasado ha crecido 94.8% entre 2019 y 2024, según datos del Consejo Regulador del Tequila (CRT), organismo que también destaca el papel de la denominación de origen como garantía de autenticidad ante consumidores nacionales e internacionales.

Martín Muñoz Sánchez, comisionado técnico del CRT, subraya que el tequila es hoy una

de las bebidas más reguladas del mundo. “Eso le otorga trazabilidad desde el campo hasta su comercialización”, explica.

Aunque la denominación de origen del tequila apenas cumplió 50 años, González cree que tiene un potencial comparable al del coñac o al de la champña. Incluso, la marca dice haber logrado un crecimiento anual compuesto global de más del 11% en volumen durante los últimos seis años. Hoy, Casa Dragones está presente en 30 mercados internacionales, incluyendo Inglaterra, España, Grecia y Canadá. “En Estados Unidos estamos en los *top five* y en México, en los *top three*, y lo hemos logrado con picar piedra desde el día uno”, precisa.

Con cada botella, la marca busca transformar la forma en que el mundo ve el tequila. No como un recuerdo de una noche de fiesta, sino como una expresión del arte, de la historia y del lujo de México. En ese camino, Casa Dragones ha abierto una puerta que muchas otras marcas ya comienzan a cruzar.

UN SORBO COTIDIANO

La estrategia de Lala se enfoca en ampliar los momentos de consumo para devolverle relevancia a la leche en el mercado.

POR: Nancy Malacara

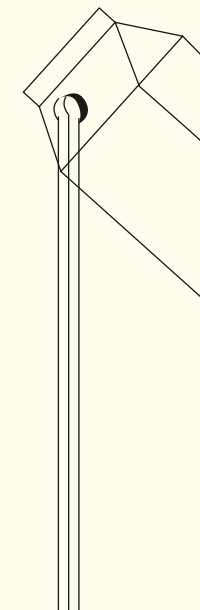
La leche enfrenta un entorno de consumo limitado en México: su ingesta es baja, principalmente, en el hogar y casi siempre en el desayuno. Sin embargo, Rosalina Tornel, nueva directora de Marketing de Grupo Lala, cree que aún hay futuro para esta categoría, si se logra contar una historia diferente.

Con datos que toman la Unión Europea como una única entidad, México es el octavo país con más consumo de leche a nivel global, con 4.2 millones de toneladas métricas, según Statista, muy por debajo de los 87 millones de toneladas de la India, el país con el mayor consumo. Es un mercado amplio pero estancado. El consumo per cápita es de apenas 30.5 litros al año, una tercera parte de lo recomendado por la Organización Mundial de la Salud.

El desafío de revertir esa tendencia fue precisamente lo que llevó a Tornel a cambiar de rumbo profesional. La llamada de Francisco Camacho, CEO de Grupo Lala desde abril del año pasado, fue determinante. Le habló de una transformación, de un equipo en reconstrucción y de la meta de recuperar la relevancia de la leche en la vida cotidiana de los mexicanos.

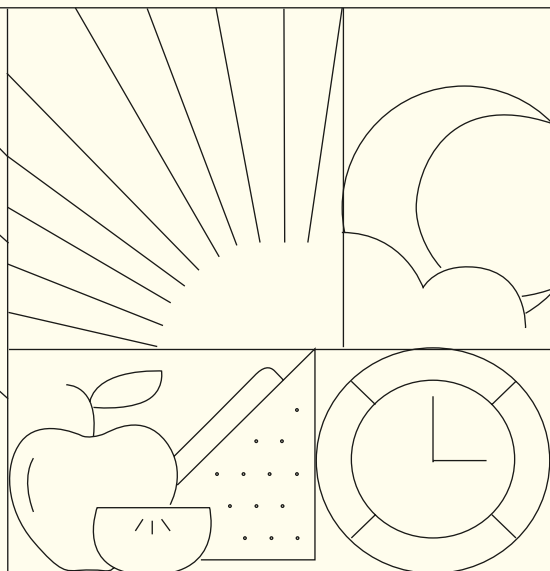
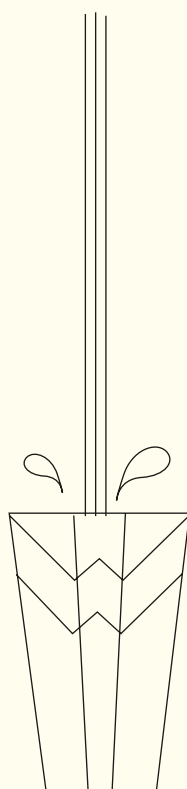
La estrategia que lidera se enfoca en ampliar los “momentos de consumo”. Históricamente, la leche ha sido un producto asociado al desayuno y al hogar. Hoy, más del 95% del consumo ocurre dentro de casa, según Kantar Worldpanel. Lala quiere cambiar ese patrón con empaques para llevar y campañas que inviten a incorporar la leche en otros espacios y momentos del día.

“Queremos que sea el compañero perfecto para la lonchera infantil”, dice Tornel. El producto ya está presente en cafeterías escolares y se alinea con las normas de alimentación en instituciones públicas. En paralelo, la empresa trabaja con médicos y nutriólogos y



30.5

litros de leche al
año consume en
promedio una
persona en México.



en visibilizar la ciencia detrás del portafolio. “A veces, no recomiendan porque no conocen todo lo que ofrecemos. Yo misma llevaba cinco años sin consumir leche y gracias a Lala 100 (la opción deslactosada, alta en proteína y sin azúcar añadida de la empresa) volví a tomar”.

La estrategia de portafolio de Lala busca no depender de un solo producto. En el extremo más accesible está la tradicional leche entera de un litro, que Lala ha mantenido sin incrementos como parte de su compromiso con el Paquete Contra la Inflación y la Carestía (PACIC). Más abajo en precio está Nutri, la sexta marca más presente en los hogares mexicanos. En el otro extremo están productos como Lala 100 y las presentaciones funcionales. Esta diversidad permite estar en todos los canales, con precios diferenciados según el perfil del consumidor.

La estrategia también tiene una dimensión internacional. Aunque más del 80% de sus ventas proviene de México, Lala ya tiene presencia en Estados Unidos en las categorías de yogur y crema. El objetivo ahora es crecer con una oferta pensada para el consumidor hispano, incluyendo segundas y terceras generaciones.

Con un consumo que sigue cayendo y una categoría que enfrenta más competencia de bebidas vegetales y suplementos, el desafío no es menor. Pero la apuesta es de largo plazo. La meta, dice la ejecutiva, es crecer de forma rentable y sostenible durante los próximos cinco años. Lala es la marca de leche más elegida por los mexicanos, señala el informe Brand Footprint de Kantar, con una penetración del 96.7% en los hogares. Pero Tornel sabe que ese liderazgo no es garantía de futuro. Reposicionar la leche como parte de la vida diaria implica algo más que visibilidad, asegura, requiere relevancia.

La innovación de TecSalud en México

TECNOLOGÍA DE PUNTA PARA EL TRATAMIENTO DEL PARKINSON

El sistema de salud del Tecnológico de Monterrey se compromete a ofrecer un manejo integral de este padecimiento, para posicionarse como líder mundial en su diagnóstico y atención.

TecSalud avanza a pasos firmes en su objetivo de mejorar los servicios médicos, especialmente en el campo de la neurología. Dicho progreso se caracteriza por la incorporación de tecnologías de vanguardia, un factor diferenciador para el tratamiento del Alzheimer, la esclerosis lateral amiotrófica (ELA) y futuras aplicaciones en otras enfermedades neurodegenerativas.

Esta visión se refleja en iniciativas como el Centro de Parkinson, Trastornos del Movimiento y Neurorestauración. Al respecto, Héctor Ramón Martínez, médico cirujano con especialidad en Neurología de Adultos y miembro del Sistema Nacional de Investigadores de México Nivel II, explica que la clínica se distingue por su enfoque multidisciplinario e integral, reuniendo especialistas excepcionales.

En cuanto a la innovación, el neurocirujano José Antonio Figueroa, especialista en Terapia Endovascular Neurológica y profesor del Tec de Monterrey, respalda la estrategia de la institución. Esta implica un entendimiento profundo de la enfermedad para desarrollar una ruta de atención personalizada, que incluye un mapeo cerebral (utilizando técnicas como la tractografía) para identificar las vías de información clave.

Además de los medicamentos y la cirugía, el Parkinson se trata con FOCUS Exablate, una innovadora técnica que utiliza ultrasonido enfocado de alta intensidad (HIFU). Mediante este sistema no invasivo, el médico es guiado por una resonancia magnética de alta definición para localizar puntos muy pequeños en el cerebro, con gran precisión.

El procedimiento, desarrollado por la empresa Insightec, concentra haces de ultrasonido en una zona específica, generando calor para destruir tejido enfermo, de forma controlada y sin necesidad de abrir el cráneo. Está autorizado por la Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA) y la Comisión Federal para la Pro-



DR. HÉCTOR RAMÓN MARTÍNEZ.



DR. JOSÉ ANTONIO FIGUEROA.

tección contra Riesgos Sanitarios (Cofepris) para tratar síntomas como el temblor inicial que provoca la enfermedad.

Sus beneficios son inmediatos: los pacientes reportan mejoras tan pronto finaliza una sesión de dos a tres horas, con menor riesgo de infección, un procedimiento ambulatorio y una recuperación signifi-

cativamente más rápida, en comparación con procesos quirúrgicos como la estimulación cerebral profunda.

Martínez y Figueroa coinciden en que la intención del sistema TecSalud es brindar un servicio completo y de primer nivel no solo a los pacientes, sino también a sus familias y a la comunidad.



DEBIDO A SU NATURALEZA NO INVASIVA, EL PROCEDIMIENTO FOCUS EXABULATE ES UNA HERRAMIENTA QUE INCLUSO PUEDE CONSIDERARSE ANTES DE UNA CIRUGÍA ABIERTA.

EN BANORTE FACILITAMOS LA VIDA DE NUESTROS CLIENTES.



**Mejor Banco
en Tecnología
de América Latina.**



BANORTE
EN MINUTOS

Crédito Nómina
Móvil
3 min

Depósito cheque
en móvil
2 min

Portabilidad
Tableta en sucursal
3 min

Atención MAYA
en móvil Tx
0.05 min

Compra de
seguros Móvil
4 min

TDC
en móvil
3 min

Fondo
Digital
4min

Retiro
ATM
0.05 min

Cobro
de Remesas digital
2 min

Anticipo de
Nómina digital
3 min

Retiro de \$
sin plástico en ATM
2 min

Apertura de cuenta
en móvil
5 min

Portabilidad
nómina
3 min

Apartados
y Ahorros
3 min

Turno
WhatsApp
0.1 min

Reemplazo de tarjeta
débito en corresponsal
3 min

Pagare
digital
3 min

TDC Inmediata
Sucursal
5 min



Tu viaje, tu menú

Con el Menú Preselect, ahora tienes hasta 24 horas de anticipación para personalizar tu plato principal y disfrutar de una experiencia culinaria diseñada a tu gusto.

Disponible solo en Premier y Premier One en vuelos de mediano y largo alcance seleccionados. Consulta los detalles de tu vuelo.



Estar cerca, llegar lejos.

Con Aeroméxico Rewards, mereces otro nivel de experiencias

Cada viaje te acerca a más vuelos, tu primera maleta adicional sin costo, ascensos a Clase Premier y más beneficios. Insíbete en aeromexico.com/registrate



VALOR

EN FUGA

Las políticas de Donald Trump provocaron una salida de los capitales de Estados Unidos, que buscan refugio en otros activos, como los europeos.

POR: Rosalía Lara

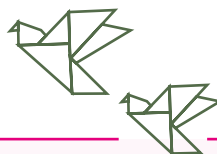
Si algo ha caracterizado al mercado en los últimos meses es la alta volatilidad. El índice del miedo tocó en abril su nivel más alto en casi tres años y los inversionistas reajustaron sus carteras. El nerviosismo vino, principalmente, por las políticas del presidente estadounidense, Donald Trump, y, como resultado, los capitales salieron de Estados Unidos.

En abril, los fondos mutuos y fondos cotizados (ETF) estadounidenses registraron salidas por más de 61,500 millones de dólares, según datos del Investment Company Institute (ICI), el mayor monto mensual desde enero de 2023.

“Lo que vimos en abril fue una fuerte aversión al riesgo posterior al anuncio de tarifas por parte del gobierno de Es-

tados Unidos, lo que ocasionó salidas de capital hacia activos considerados más seguros, como la renta fija o el oro”, explica Alfonso Jarquín, director de Inversiones de Valmex Casa de Bolsa.

Estas salidas se dieron en el contexto del Liberation Day, el 2 de abril, una jornada marcada por nuevas sanciones comerciales que reactivaron los temores de una guerra comercial encabezada por Estados Unidos, especialmente, con China, las dos principales economías a nivel global. El anuncio de aranceles a diversas economías encendió las alertas sobre un posible repunte en la inflación y una desaceleración económica, ya que el encarecimiento de los productos importados en el país vecino se traslada al consumidor final, elevando los precios. Este efecto puede provocar una dismi-



nución en la demanda y, con ello, frenar el crecimiento económico.

“Hay una percepción de que el riesgo en Estados Unidos está aumentando debido a esa política comercial que no tiene absolutamente ningún sentido económico”, comentó Carlos Serrano, economista en jefe de BBVA México, durante el Foro de Emisoras de Grupo BMV, celebrado en junio.

Para el especialista, los inversionistas decidieron ya no refugiarse en los bonos del Tesoro, algo que, históricamente, ocurriría en momentos de aversión al riesgo. De acuerdo con los datos del ICI, el 86% del monto del flujo que salió corresponde a estos instrumentos de deuda.

A pesar de estas salidas de capital, Jarquín asegura que no se trata de un éxodo estructural, sino que es un tema coyuntural. Estados Unidos es el rey del mercado; tan solo en la renta variable, las acciones del país pesan alrededor del 60% en el MSCI ACWI, un índice compuesto por los principales valores de mercados desarrollados y emergentes, lo que le otorga una posición dominante en las carteras internacionales. Sin embargo, los inversionistas están diversificando sus exposiciones hacia otras regiones, por razones de valuación y expectativa de crecimiento.

“Europa, por ejemplo, ha captado gran parte de los flujos este año, impulsado por el anuncio de un ambicioso paquete fiscal en Alemania, que rompió con el tradicional conservadurismo de gasto de la región”, señala Jarquín.

Tan solo el DAX, el principal índice accionario de Alemania, ha subido alrededor de 16% en lo que va del año, un desempeño superior al que registran las llamadas 7 Magníficas (Apple, Microsoft, Amazon, Alphabet, Meta, Nvidia y Tesla), que son consideradas las estrellas de Wall Street, y que acumulan una caída del 2% en el mismo periodo.

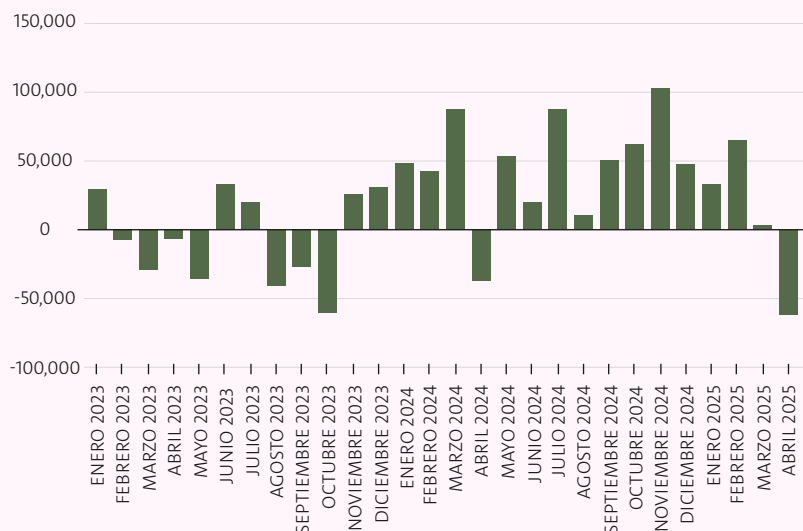
Las salidas de capital se ven reflejadas también en el comportamiento de la moneda, que ha mostrado signos de debilidad frente a otras divisas. El índice dólar, que mide la divisa estadounidense frente a otras, ha caído alrededor de 10% en lo que va del año. Este debilitamiento también se explica, dice Jarquín, por la tendencia de diversificación de activos por parte de los bancos centrales, especialmente, en reservas que antes estaban fuertemente invertidas en bonos del Tesoro, como es el caso de China.

Desde mediados de marzo y hasta el 11 de junio, los bancos centrales se deshicieron de bonos del Tesoro por un monto de 48,000 mdd, una salida in-

SALIDA MASIVA

En abril, ante la imposición de aranceles de Estados Unidos a varias economías, los inversionistas buscaron colocar sus capitales fuera de EU.

FLUJOS MENSUALES DE FONDOS MUTUOS Y FONDOS COTIZADOS EN BOLSA (ETF) EN MILLONES DE DÓLARES



FUENTE: Investment Company Institute.

usual, de acuerdo con un reporte de Bank of America, pues estas instituciones suelen comprar bonos cuando el dólar está débil.

El creciente déficit fiscal y los niveles de deuda en Estados Unidos también generan dudas sobre la sostenibilidad de su política económica, lo que también debilita los activos estadounidenses. Los próximos movimientos de la Reserva Federal jugarán un papel clave en la evolución de los flujos de capital. El mercado descuenta dos recortes en las tasas de interés para este año, aunque la persistencia de las tensiones inflacionarias podría llevar a una postura más cautelosa.

Otros factores que hay que monitorear son los reportes corporativos, que hasta ahora han sido positivos, pero de cambiar la tendencia, el nerviosismo de los inversionistas aumentará. Además de los riesgos económicos, el panorama geopolítico, con el conflicto entre Israel e Irán, sigue siendo una fuente de volatilidad.

Frente a este escenario, América Latina es un destino alternativo para

el capital que busca mejores valuaciones y estabilidad. De acuerdo con Jarquín, la región se beneficia no solo de una menor exposición al conflicto comercial entre Estados Unidos y China, sino también de una mayor demanda de materias primas y un entorno macroeconómico relativamente estable en algunos países claves.

“Hemos visto flujos positivos hacia Latinoamérica, donde las valuaciones se ven bastante atractivas respecto al resto del mundo”, dice el especialista de Valmex.

Para él, países como Brasil y México han mostrado una mayor resistencia a los efectos de los aranceles estadounidenses. En el caso mexicano, su cercanía geográfica, el *nearshoring* y el T-MEC parecen otorgarle una ventaja competitiva.

Si bien no se trata de un colapso del mercado estadounidense, la salida de capitales refleja una pérdida de confianza y apetito por parte de los inversionistas hacia los instrumentos de ese país, pero se abre la oportunidad para otros mercados de atraer esos flujos.

Estrategia de sostenibilidad:

TETRA PAK IMPULSA EL FUTURO ALIMENTARIO

Tetra Pak apostó por un enfoque integral que entrelaza la sostenibilidad en cada pilar de sus operaciones.

Al trabajar en la transformación de los sistemas alimentarios globales, Tetra Pak logró incorporar la sostenibilidad en cada faceta de su modelo de negocio, así lo refleja su reciente Informe de Sostenibilidad del año fiscal 2024.

El documento revela que la compañía sueca ejecutó un enfoque holístico que va más allá de la eficiencia operativa, al involucrar la cadena de suministro el diseño de productos y las políticas corporativas internas.

“Todas las personas, en todas partes, merecen tener acceso a alimentos seguros, ya que representan los cimientos para la salud, la educación, las oportunidades en la vida y la prosperidad social”, afirmó Adolfo Orive, presidente y CEO de Tetra Pak.

Esta visión guía las cinco áreas clave de su agenda: sistemas alimentarios, sostenibilidad social, clima, naturaleza y circularidad.

SER SOSTENIBLE DESDE EL ABASTECIMIENTO HASTA LA INNOVACIÓN EN PRODUCTOS

En la cadena de suministro, Tetra Pak trabaja de forma directa con 150 proveedores prioritarios para garantizar prácticas responsables y promover el respeto a los derechos humanos, alcanzando un 91% de cobertura en capacitación sobre adquisición sostenible. Asimismo, 29 de sus proveedores ya cuentan con metas climáticas validadas por la *Science Based Target Initiative* (SBTi, por sus siglas en inglés), un estándar determinante en la lucha contra el cambio climático.

En el tema de innovación, entre los avances recientes se incluyen tapas elaboradas con polímeros reciclados, envases con barreras a base de papel y el uso de acero inoxidable de baja huella de carbono en sus homogeneizadores. Tan solo en 2024, la empresa entregó más de 11,000 millones de envases y 12,300 millones de tapas de origen vegetal, evitando la emisión de unas 47 kilotoneladas de CO₂.

Las operaciones internas también reflejan una firme responsabilidad. A partir de 2019, Tetra Pak ha alcanzado un 94% de uso de electricidad renovable. Por otra parte, ha lanzado su marco “Enfoque en la Naturale-



za”, con más de 20 objetivos concretos relacionados con la recuperación de ecosistemas y la seguridad hídrica, que suman 1,292 hectáreas a sus programas de restauración en 2024.

Hoy en día, en Tetra Pak, destacan el compromiso y la contribución hacia la transformación sostenible en los sistemas alimentarios, la circularidad y la sostenibilidad social. En este contexto, la colaboración de la industria alimentaria es más importante que nunca para abastecer, de manera sostenible, a una población en crecimiento.

“Nos enorgullece proporcionar soluciones integradas para el procesamiento y envasado de alimentos, trabajando de la mano con nuestros clientes y partes interesadas para mantener cadenas de suministro eficientes. Así minimizamos el desperdicio y garantizamos la seguridad alimentaria mundial”, concluyó Orive.



SISTEMAS ALIMENTARIOS: En 2024, 66 millones de niños en 49 países recibieron bebidas nutritivas en sus envases. Tetra Pak apoyó a casi 84,000 pequeños productores lácteos y contribuyó a aminorar el desperdicio y la pérdida de alimentos, incluso en el “medio oculto” de la cadena agroalimentaria.

CIRCULARIDAD: La compañía aplicó principios de economía circular, con inversiones de 100 millones de euros en Innovación y Desarrollo (I+D) de envases, y 42 millones en infraestructura de reciclaje, con una tasa global del 28%.

CLIMA: De 2019 a la fecha, se mitigó el 54% de las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) en las operaciones de Tetra Pak y el 25% en su cadena de valor. El 94% de su electricidad proviene de fuentes renovables, con la meta de cero emisiones para 2030.

NATURALEZA: Se realizó el lanzamiento de un marco integral de enfoque en la naturaleza con más de 20 metas y, en 2024, se restauraron 1,292 hectáreas en Brasil. Desde 2019, se redujo un 17% la extracción total de agua en sus sitios.

SOSTENIBILIDAD SOCIAL: Tetra Pak brinda apoyo a los trabajadores informales de recolección de residuos en varios países y presentó directrices de voluntariado. Del mismo modo, ayudó a mejorar su bienestar, con una disminución del 10% en los accidentes laborales, además de que el 84% de su plantilla mantiene un sentimiento de pertenencia y de autenticidad.



EL CUADRO ROTO

Los NFT alcanzaron su apogeo con valuaciones de millones de dólares en el mercado hace apenas tres años. Ahora, la promesa de retornos se ha esfumado.

POR: Rafael Mejía

La ciencia ficción ha explorado conceptos similares a los token no fungibles, los famosos NFT, por sus siglas en inglés, antes de su existencia. Como en el libro *Ready Player One*, de Ernest Cline, que luego Steven Spielberg convirtió en película, donde la propiedad digital y los activos virtuales son la nueva forma de negociación en el metaverso y en el mundo real.

La idea de los NFT se basa en que exista una pieza digital única e irrepetible, por lo que muchos inversionistas inyectaron su dinero y su capital al pensar que había llegado esa era en la que los activos digitales podrían generar valor como otros tipos de instrumentos en el mercado.

No fue así. “Los datos presentan un panorama claro: el mercado de NFT, anteriormente considerado el futuro de la propiedad y la inversión digitales, enfrenta importantes dificultades. La corta vida útil de los NFT sugiere que el mercado podría no ser la gallina de los huevos de oro que muchos esperaban”, indica el informe NFT 2024, de NFTevening.

El declive se evidencia aún más en la cantidad de NFT inactivos, pues el estudio de NFTevening señala que el 96% de estos se consideraron muertos al cierre de 2024, ante un volumen de negociación que estaba cercano a cero, bajas ventas y la escasa actividad en sus comunidades.

En el mismo reporte, se explica que la vida útil promedio es de 1.14 años, que es 2.5 veces menor que la de los proyectos de criptomonedas tradicionales. “Esta corta vida útil refleja la intensa naturaleza especulativa de los NFT, donde las rápidas fluctuaciones de precios y la novedad de los activos digitales no logran mantener su valor a largo plazo”, indica.

Daria Morgen, directora de Investigación de Changelly, una plataforma que negocia cripto y NFT, explica que hay pruebas que sugieren que el mercado



No es cosa de
atinarle, tu salud
no es un juego.

Elige a los expertos

LMP Laboratorio
Médico Polanco
A MEMBER OF **SYNLAB**

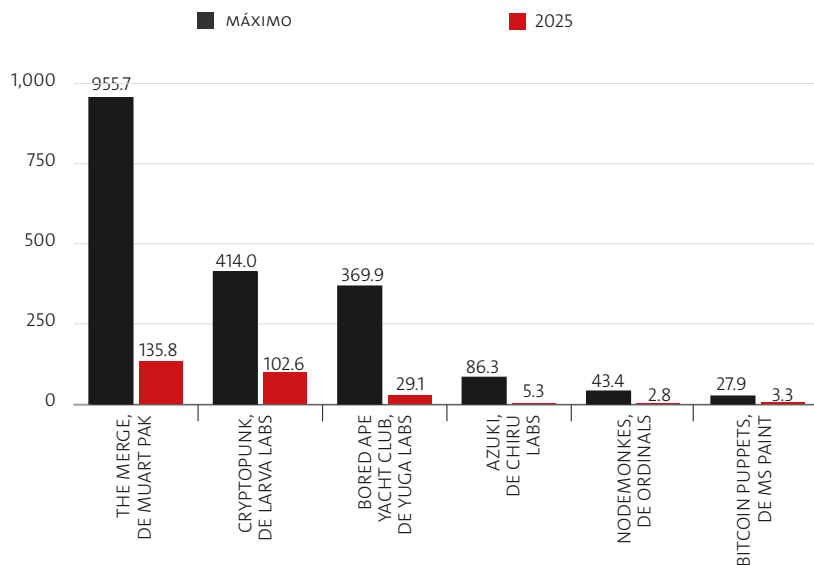
TOMA TU SALUD EN SERIO

Impolanco.com

CAÍDAS ABRUPTAS

En los últimos cuatro años, el precio de los NFT en el mercado registra en promedio una caída de 88%.

PRECIO EN DÓLARES POR NFT



FUENTE: NFTpricefloor.

tuvo características de una burbuja especulativa. La rápida afluencia de capital, la subida vertiginosa de los precios de los coleccionables digitales y el posterior descenso brusco de los valores son signos típicos de la manía especulativa.

Muchos proyectos como CryptoPunks, Bored Ape Yacht Club (y The Bored Ape Kennel Club), NodeMonkes, Bitcoin Puppets o Gods Unchained Cards atrajeron una gran expectación e inversión sin aportar un valor o una utilidad duradera a estos activos, lo que llevó a la desilusión y a una corrección del mercado.

“Los principales factores de su caída tuvieron que ver mucho con los rápidos e impredecibles movimientos de la demanda, ya que están sujetos a la popularidad de los activos”, afirma Morgen. “Otro factor es el hecho de que el mercado de NFT es to-

davía relativamente nuevo y está fragmentado en muchas plataformas, lo que puede dificultar su venta. Además, mantener el interés por los más de 14 millones de NFT, o aportar un valor duradero, es complicado, dada la naturaleza de estos activos”.

Pese a ello, un gran número de inversionistas mantiene sus activos. Según una encuesta dentro del informe NFT 2024, el 66.5% de los titulares o dueños de algún activo de NFT planeaba el año pasado permanecer en el mercado, alentados por las nuevas adopciones que se le puede dar a la tecnología.

Aunque no todo el mundo piensa igual. “La mayoría de los NFT no cumplen con las condiciones mínimas que como inversor busco en un activo: valor intrínseco, demanda sostenida, utilidad o generación de flujo de caja”, considera Eduardo Ramos,

analista de mercados senior de la plataforma de trading VT Markets. “Lo que queda operando tiene una liquidez ínfima. Así que, si me preguntas si se deben considerar dentro de una estrategia financiera seria, la respuesta es que no tiene sentido”.

MIRAR CON OTROS OJOS

Elian Huesca, inversionista y experto en activos digitales, describe la volatilidad de los NFT como un círculo virtuoso, donde la innovación genera especulación, lo que, a su vez, produce liquidez y, finalmente, adopción o más innovación. Huesca asegura que los avances actuales en la utilización de NFT para otros casos de uso no habrían sido posibles sin el ciclo especulativo previo. La tecnología subyacente y su capacidad para crear identificadores digitales únicos son sus dos principales fortalezas.

“Creo que mucho de la exuberancia que tuvieron en su momento los NFT se ha desvanecido por completo y los números son muy impresionantes, pues colecciones que llegaron a costar decenas de miles de dólares hoy cuestan cientos. Sin embargo, creo que la parte interesante y que ha cumplido todas las expectativas es en la parte tecnológica”, agrega.

A diferencia de las criptomonedas fungibles, como el bitcoin, un NFT representa una información que es única y no puede ser subdividida o remplazada por otra igual, como ocurre con una obra de arte, títulos de propiedad o, incluso, documentos de identidad personal.

La directora de Investigación de Changelly dice que el mercado de los token no fungibles no se moverá por promesas de ganancias rápidas, sino por un nicho de coleccionistas verdaderos, proyectos con utilidad e integraciones tecnológicas en sectores específicos como moda, música, juegos o trazabilidad. “Mi visión es que el mercado se reducirá en volumen pero crecerá en calidad. Y como *trader* e inversor, eso me parece mucho más saludable”, dice Morgen.

“MI VISIÓN ES QUE EL MERCADO SE REDUCIRÁ EN VOLUMEN PERO CRECERÁ EN CALIDAD. Y COMO *TRADER* E INVERSOR, ESO ME PARECE MUCHO MÁS SALUDABLE.

Daria Morgen,
directora de Investigación
de Changelly.

Unitam Uniformes acelera su expansión

LA META SON 100 SUCURSALES EN 2025

La empresa familiar, que comenzó con una tienda en Tampico, se ha transformado en 85 sucursales que actualmente consolidan su liderazgo a nivel nacional.

Con 69 años de historia, Unitam — fundada en 1956 por Nader Nader Habib en el puerto de Tampico— avanza hacia un nuevo objetivo: alcanzar 100 sucursales en México en 2025. Este crecimiento busca fortalecer la presencia física de la marca en cada región del país, facilitando a miles de empresas el acceso a uniformes de calidad, entrega inmediata y atención personalizada.

LA TERCERA GENERACIÓN DE UN LEGADO FAMILIAR

Hoy, la empresa continúa su evolución bajo el liderazgo de Jesús Antonio, Juan Gerardo y Nicolás Eduardo Nader Nasrallah, junto a la tercera generación representada por Larissa, Jesús Antonio, Juan Antonio y Nicolás Eduardo Nader, quienes han dado un giro estratégico con una visión digital e innovadora.

TECNOLOGÍA Y CATÁLOGO ESPECIALIZADO

Las sucursales y su tienda en línea permiten personalizar uniformes con logoti-



po, nombre o diseño, y recibir pedidos en todo el país en uno a tres días. A esto se suma un inventario superior al millón de prendas disponibles para entrega inmediata.

LA MARCA LÍDER QUE VISTE A MÉXICO

Unitam es sinónimo de cobertura, calidad y personalización. No solo cuenta con una fuerte infraestructura, también mantiene su compromiso con la innovación, la atención al cliente y la cercanía en todo el país.

Por esta razón, siete de cada 10 empresas en México eligen uniformar a su personal con Unitam. Su visión, respaldada por generaciones, sigue más firme que nunca.

EL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS DE UNITAM ESTÁ DISEÑADO PARA CUBRIR LAS NECESIDADES DE LAS EMPRESAS CLAVE CON:

- **Uniformes ejecutivos y de oficina:** Camisas de vestir, blusas ejecutivas y pantalones *stretch*.
- **Uniformes casuales:** Blusas y camisas en gabardina, pantalones, chamarras y rompevientos.
- **Uniformes para restaurantes y hoteles:** Mandiles, filipinas, casacas, camisas tipo chef, servilletas, camaristas, pantalones y chalecos.
- **Uniformes para hospitales:** Uniformes quirúrgicos, batas médicas, filipinas y pantalones de enfermería.
- **Uniformes industriales y de seguridad:** Overoles, camisolas y pantalones industriales con cintas reflejantes.
- **Playeras:** Tipo polo, cuello redondo, *dry action* y manga larga.

CIASA es la solución de climatización QUE IMPULSA LA EFICIENCIA ENERGÉTICA

Esta compañía considera tecnología de vanguardia y responsabilidad ambiental en sus proyectos, a la par de conseguir espacios confortables.

En los últimos años se han observado cambios significativos en la Tierra. De acuerdo con datos de la Organización de las Naciones (ONU), la temperatura media en el planeta se ha incrementado 1.1 °C comparado con lo reportado a finales del siglo XIX; además, la década de 2011 a 2020 fue la más cálida en los registros históricos.

Este antecedente implica que se tomen medidas para vivir de una manera más consciente y respetuosa con el entorno natural. En este sentido, CIASA Clima e Ingeniería Ambiental se ha especializado en proveer soluciones de climatización, enfriamiento y ventilación, considerando también el confort de los usuarios en los inmuebles.

Con más de 30 años de experiencia, la empresa se distingue por su gama de servicios enfocados al cliente, desde el diseño de HVAC, el suministro, instalación y mantenimiento de estos sistemas, consultoría energética, diagnósticos técnicos y hasta proyectos llave en mano.

Su visión es clara: liderar la transformación de la industria HVAC e ingeniería ambiental en México y América Latina, al integrar tecnología, eficiencia energética y responsabilidad ecológica como parte esencial del desarrollo sostenible.

PROYECTOS ENFOCADOS EN LA SOSTENIBILIDAD

CIASA atiende sectores clave de la economía: corporativo, automotriz, farmacéutico, tecnológico, así como *retail* y hospitalidad, en los que ha desarrollado diversas soluciones, entre las que destacan: el mantenimiento de HVAC en Cisco; el suministro de sistemas de climatización para Farmacia San Pablo; el suministro e instalación de equipos en la Torre del Ángel; al igual que el equipamiento, montaje y mantenimiento de aparatos en la Universidad Iberoamericana.



“Cada solución que diseñamos tiene un impacto directo en la salud financiera, humana y ambiental de las empresas. Nuestro trabajo es asegurar que cada sistema funcione con inteligencia, eficiencia y visión de futuro”, señala

EDUARDO GÓMEZ FLORES, DIRECTOR GENERAL DE CIASA



Asimismo, se ha encargado de la ingeniería, suministro e instalación de equipos en Hutchison Ports - ICAVE Nuevo Puerto de Veracruz, en Sports World y en la Universidad del Valle de México. También en la industria automotriz ha realizado proyectos e instalación de equipos en Audi, Honda y BMW, por mencionar algunas.

En el desarrollo de estas soluciones, CIASA no solamente se ha enfocado en el diseño técnico, sino también en el bienestar de las personas que utilizan los edificios, en la productividad de las operaciones, el ahorro de costos y, por supuesto, en el compromiso con la sustentabilidad.

Para ello, la empresa se basa en una propuesta de valor que combina ingeniería especializada aplicada a la sostenibilidad con servicio 24/7 y las certificaciones oficiales DC3, ICSOE, REPSE y SISUB.

Además, considera el reciclaje mensual de gases refrigerantes —certificado por la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (Semarnat)— y ha hecho alianzas con marcas de clase mundial, como Hisense HVAC y Johnson Controls, entre otras.

En CIASA, un elemento fundamental es su equipo humano compuesto por especialistas en HVAC, ingenieros en eficiencia energética, técnicos certificados y una estructura comercial que brinda atención personalizada y rápida ante los casos de emergencias.

Igualmente, al tener su sede corporativa en la Ciudad de México y oficinas en puntos estratégicos del territorio mexicano, esta compañía ofrece una cobertura nacional con una respuesta por regiones más eficaz y oportuna.

De esta manera, CIASA busca ser un aliado estratégico para las empresas, al impulsar la ingeniería ambiental y convertirla en una ventaja competitiva.



Grupo Funerario Castell

LA ESENCIA DE SU MODELO DE NEGOCIO ES LA CALIDEZ HUMANA

Con un siglo de historia, la compañía prioriza la dignidad y el apoyo en cada despedida, a la vez que impulsa la cultura de previsión con planes flexibles para empresas y particulares.



En las situaciones en las que la vida confronta con la pérdida, Grupo Funerario Castell está redefiniendo el servicio para acompañar a las familias con integridad y respeto, una filosofía que los guía para consolidar su liderazgo y expandir su presencia con nuevas sedes en la Ciudad de México.

En esta entrevista, Rodrigo Ramírez, CEO del grupo, y Diego Castell, director de Operaciones, hablan de la evolución del modelo de negocio, basado en la transparencia, la empatía y un genuino sentido de cercanía, y de los desafíos de innovar en el sector.

EXPANSIÓN (E): Con más de 100 años de trayectoria, ¿cuál fue el origen de la vocación del grupo?

Diego Castell (DC): La historia comenzó en España, en 1919, con una vocación muy clara: servir a las

familias en los momentos más difíciles. A lo largo de cuatro generaciones, esa idea ha ido creciendo con un profundo respeto por la vida y con la firme convicción de que cada despedida sea digna. Esa es nuestra misión permanente, porque el dolor necesita compañía.

E: Más allá de España, ¿qué encontraron en México que los llevó a establecerse aquí?

DC: México nos abrazó desde el inicio. Compartimos valores parecidos: cercanía, familia y respeto por los que ya no están. Llegamos con la intención de aportar algo diferente, fusionando la experiencia europea con una atención cálida y verdaderamente humana, como distingue a los mexicanos.

Hoy estamos presentes en el Estado de México, en Naucalpan, Ciudad Satélite y Atizapán de Zaragoza. También tendremos dos próximas aperturas en la Ciudad de México, en avenida Revolución y en la colonia Juárez, que se sumarán a la agencia situada en el centro. Cada paso lo damos con muchísima ilusión y cuidado.

E: ¿Qué elementos clave diferencian la propuesta de valor de Grupo Castell?

Rodrigo Ramírez (RR): Nuestra diferencia radica en los detalles, desde cómo están diseñadas nuestras salas —con iluminación suave, sofás hipoalergénicos, terrazas privadas y aire acondicionado— hasta la manera en la que hablamos con las familias. Todo importa. No es solamente un lugar bonito y moderno, es un lugar pensado para que la gente se sienta acompañada, respetada y en paz.

Además, las condiciones están claras de entrada: los costos, los procesos y la atención. Nuestra política es de precios justos y transparentes, sin cargos ocultos ni abusos. Por ejemplo, un servicio de 24 horas de velación y posteriormente la cremación en nuestra sucursal (con todo incluido) tiene un costo de 23,000 pesos, sin extras.

E: ¿Cómo garantizan el profesionalismo de su equipo?

RR: El corazón de Grupo Castell es su gente. Contamos con tanatólogos, asesores, expertos legales y talento operativo; sin embargo, nuestra prio-

ridad es la sensibilidad. Buscamos personas que sepan cómo estar ahí, escuchar y brindar alivio, porque nuestra labor es acompañar el duelo, no simplemente ayudarlos a gestionar “un trámite”.

E: En el tema de cultura de previsión, ¿cuál es la estrategia para promoverla entre las familias y las empresas a través de sus servicios?

RR: Creemos plenamente en la previsión y la membresía. No es un tema fácil de hablar, aunque cuando las familias lo hacen, se liberan de cargas significativas. Ofrecemos planes flexibles, sin intereses, que pueden compartirse entre familiares o incluso integrarse como parte del cuidado al personal en el ámbito empresarial. Varias organizaciones ya lo han hecho, contribuyendo al cumplimiento de la NOM-035.

E: ¿Qué crecimiento proyectan para Grupo Castell en el mercado mexicano?

RR: Buscamos crecer, sí, pero siempre manteniendo nuestra esencia de cercanía. Esto implica nuevas sedes y herramientas digitales para facilitar el proceso a distancia, a partir de la base del máximo respeto. Queremos que Grupo Castell siga siendo un espacio de comprensión y acompañamiento.

E: Para finalizar, si se tuviera que resumir la filosofía de Castell en una sola frase, ¿cuál sería?

RR: Conmemoramos la vida, con respeto, con calidez y con propósito.



“Nuestro propósito no es únicamente dar un servicio, sino acompañar con humanidad”.

RODRIGO RAMÍREZ,
CEO de Grupo Funerario Castell.



TODO EL EQUIPO DE GRUPO CASTELL DESTACA POR SU DEDICACIÓN AL DETALLE, TRANSPARENCIA E INNOVACIÓN, QUE REDEFINEN LOS SERVICIOS FUNERARIOS EN MÉXICO.

SUSCRÍBETE

EXPANSION

Quién

ELLE



Escanea para
ingresar al sitio



tienda.grupoexpansion.com

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

LA CARRERA VERDE DE LAS TELECOM

Las empresas de telecomunicaciones y de tecnología aceleran su apuesta por la economía circular en sus infraestructuras y en la fabricación de dispositivos.

POR: Ana Luisa Gutiérrez

FUTURO

Los efectos del cambio climático son cada vez más evidentes. Hay olas extremas de calor, lluvias torrenciales o escasez de alimentos. A la vez, la demanda de *gadgets* y servicios de conectividad crece, impulsada por la digitalización, lo que está provocando un agotamiento de los recursos indispensables para manufacturar dispositivos electrónicos.

Solo en Latinoamérica, Ericsson proyecta que el tráfico de internet aumentará en promedio un 25% anual hasta 2029. Además, la adopción de la inteligencia artificial estimulará la compra de dispositivos de una industria, la tecnológica, que contribuye con aproximadamente el 3% de las emisiones globales de carbono, mientras que las telecomunicaciones representan otro 2%, de acuerdo con cifras de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD, por sus siglas en inglés). Y estas proporciones podrían incrementarse si no se adoptan soluciones de reaprovechamiento y producción responsable, más aún, en un contexto de guerras arancelarias que amenazan el suministro de materiales.

De ahí la importancia de la economía circular, explica Eduardo Legorreta, director asociado de Sostenibilidad y Crecimiento Empresarial de Revolution. El especialista señala que la industria tiene una gran dependencia de plata y metales que componen los chips de los módems, así como del indio, utilizado en pantallas táctiles, o del tantalio, en condensadores para almacenar energía eléctrica en caso de apagones, que son relativamente raros y su extracción puede ser limitada. El aluminio, aunque no es complejo de conseguir, está expuesto a vaivenes arancelarios, lo que aumenta su costo.

Legorreta apunta que hoy esta industria busca incorporar elementos de

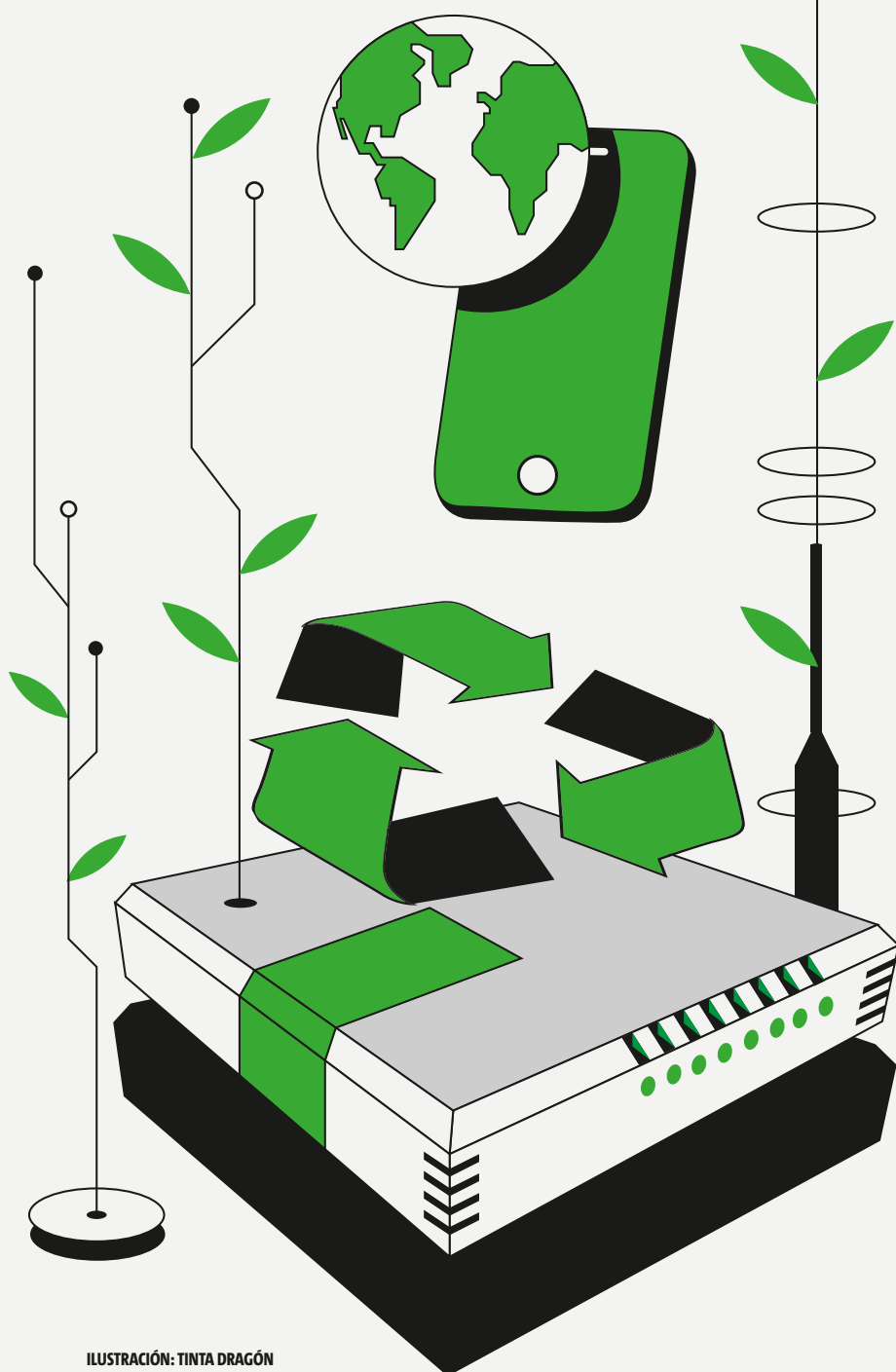


ILUSTRACIÓN: TINTA DRAGÓN

infraestructura que le permita realizar solo sustitución de partes o de software para asegurar el suministro completo del equipo, disminuir la demanda de materiales de difícil extracción y evitar el CO₂. “Las telecomunicaciones es uno de los sectores que tiene mayores eficiencias en economía circular al emplearlo en infraestructura, en productos para usuarios”, dice.

Y hay empresas que están poniendo en marcha iniciativas. HP, por ejemplo, instaló un centro de reciclaje y una planta en Sorocaba, Brasil, como parte de su estrategia de reducción de emisiones. En esas instalaciones, materiales recuperados de dispositivos electrónicos recolectados por usuarios, socios y cooperativas se transforman en impresoras, *laptops*, cartuchos y monitores que se distribuyen por toda Latinoamérica. En 2023, la compañía recolectó alrededor de 2,000 toneladas de desechos para reincorporarlos a su ciclo productivo.

Frinee Cano, líder de Impacto Sustentable de HP Latinoamérica, explica que, gracias a este enfoque, la impresora Smart Tank 580 ya tiene 45% de material reciclado, con la meta de elevarlo al 75%. El 82% de los cartuchos de tinta de HP también contienen entre 45 y 70% de plástico reciclado. Hasta ahora, la firma ha reciclado más de 1,000 millones de cartuchos, diseñados para facilitar su reutilización.

Este modelo no solo ha reducido costos de fabricación. Según el ‘Informe ejecutivo de impacto sustentable’ de 2022, de la empresa, permitió que los ingresos sostenibles, es decir, los que proceden de productos y servicios que ayudan a reducir el impacto ambiental, representaran más del 60% de sus ventas totales ese año.

“La recolección ayuda a optimizar gastos, asegurar la disponibilidad de materiales y evitar demoras por la adquisición de insumos vírgenes. Estas estrategias son clave para

25%

aumentará en promedio cada año el tráfico de internet en Latinoamérica, según proyecciones de Ericsson.

3%

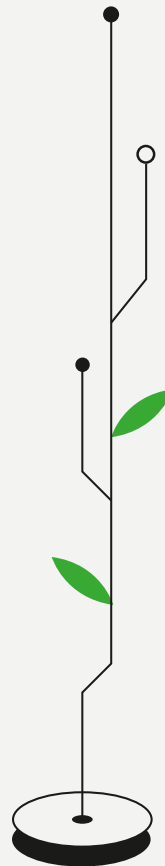
de las emisiones globales de carbono corresponden a la industria tecnológica y 2%, a las telecomunicaciones.

enfrentar la volatilidad global de suministros”, afirma Cano.

REACONDICIONAR LAS REDES

En el sector de las telecomunicaciones, la GSMA, la organización que agrupa a los principales operadores móviles del mundo, impulsa su Plan de Economía Circular con el objetivo de lograr cero residuos en 2030. El proyecto contempla recondicionar y reutilizar el 90% de los equipos fijos recogidos de clientes, así como partes de la infraestructura de red.

Telefónica es una de las operadoras que adoptaron este compromiso. Desde 2021, tras migrar su tráfico a la red de AT&T en México, inició el desmantelamiento de su red propia y se comprometió a reutilizar y reciclar la totalidad de los activos desmontados para 2030. Más de 200,000 equipos, entre antenas, aires acondicionados, baterías o repetidores han sido reincorporados en operaciones de otros países de la región. El proceso involucra a más de 18 proveedores de desmantelamiento y 21 compradores de materiales reciclables, lo que asegura la trazabilidad de cada componente.



“ LAS TELECOMUNICACIONES ES DE LOS SECTORES CON MÁS EFICIENCIAS EN ECONOMÍA CIRCULAR AL USARLO EN INFRAESTRUCTURA, EN PRODUCTOS PARA USUARIOS. ”

Eduardo Legorreta,
director asociado de Sostenibilidad
y Crecimiento Empresarial
de Revolution.

Alrededor del 36% de estos equipos se ha vendido a terceros, como empresas torreras interesadas en mástiles y estructuras para soportar antenas. Gracias a estos acuerdos, la empresa ha reducido costos logísticos y de almacenamiento.

APOSTAR POR LA RENOVACIÓN

América Móvil también avanza en la reutilización. Desde 2016 cuenta con un centro de remodelación, donde reacondiciona dispositivos de clientes, como módems y cajas de media, equipos que facilitan la conexión y la distribución de fibra óptica protegiendo sus segmentos más delicados. Para este año, planea que el 20% de sus dispositivos comercializados provenga de este reacondicionamiento, aunque no detalla el porcentaje actual.

AT&T, por su parte, implementa proyectos de modernización de equipos de red, sistemas de climatización y luminarias para optimizar la recuperación, clasificación y reciclaje de componentes. Su estrategia de despliegue de 5G incluye reemplazar aires acondicionados por modelos con refrigerantes de menor impacto ambiental. Este cambio duplica la capacidad del espectro disponible, incorpora nuevas frecuencias y reduce el consumo energético en un 32% respecto al equipo anterior. Además, enfatiza la adquisición de componentes a proveedores que demuestren ecodiseño o cuenten con certificaciones ambientales.

Por su parte, Ericsson, proveedor clave para operadores de todo el mundo, dirige parte de su investigación a diseñar antenas más sustentables. La mayoría de estos equipos se fabrica con aluminio y acero, materiales que la firma sueca obtiene mediante alianzas con proveedores enfocados en reciclar metales extraídos de dispositivos electrónicos desechados, como teléfonos y tabletas.

La empresa se comprometió en 2015 a reciclar la totalidad de los equipos que vende. Pamela Araico, su gerente de Sostenibilidad para Latinoamérica y el Caribe, explica que cuando los componentes quedan obsoletos, la compañía se encarga de recuperarlos y desmantelarlos manualmente para separar sus materiales. Este proceso permite reciclar hasta el 97% de los elementos. “Este esquema exclusivo para equipos de telecomunicaciones maximiza la reutilización de recursos y minimiza residuos”, asegura.

Sostenibilidad como estrategia

EL CASO DE LA EVOLUCIÓN DE PMI

Philip Morris International emprende una de las transformaciones corporativas más audaces para integrar la sostenibilidad como eje central de su negocio.

En un entorno empresarial cada vez más orientado hacia la responsabilidad social y ambiental, Philip Morris International (PMI) protagoniza uno de los cambios de estrategia más ambiciosos de los últimos años. La compañía coloca a la sostenibilidad como el pilar de su modelo de negocio, llevando a un segundo plano su tradición tabacalera.

Jennifer Motles, Chief Sustainability Officer de Philip Morris International, explica que la evolución de la empresa responde a un propósito claro: dejar atrás los cigarros y desarrollar un portafolio de mejores alternativas para adultos que, de otra forma, seguirían fumando.

En entrevista, comparte que, en 2016, PMI definió un nuevo rumbo donde la apuesta se ha concentrado en un futuro libre de humo.

Desde hace casi una década, ha centrado sus esfuerzos en fabricar y comercializar productos sin combustión, respaldados por evidencia científica que demuestra que son significativamente menos dañinos que el hábito de fumar, con el objetivo de reemplazar por completo los cigarros lo antes posible.

“La transformación y la sostenibilidad son una misma cosa para nosotros”, afirma.

Bajo esta perspectiva, la empresa ha redefinido su propósito al reconocer que su mayor impacto —y, por ende, su mayor responsabilidad— recae en la salud del consumidor. Este principio ha motivado un rediseño integral de su portafolio, su cadena de valor y su modo de interacción con la sociedad.

VISIÓN DE FUTURO

Motles remarca que este giro no es solamente simbólico, abarca mayor profundidad. En efecto, actualmente el 42% de los ingresos netos de PMI (al primer trimestre de 2025) provienen de productos libres de combustión, lo que refleja la magnitud de dicha reconfiguración estratégica.

Como resultado, el abandono progresivo del cigarro tradicional no supone un simple cambio de producto, asimismo,



representa un cambio cultural al interior de la compañía, que va desde la atracción de nuevo talento hasta el desarrollo de capacidades tecnológicas.

“En un escenario ideal, los cigarros podrían desaparecer en 10 años”, advierte Motles al remarcar que la construcción de un entorno regulatorio propicio es esencial para acelerar este hecho.

Con 17 millones de fumadores en el país, PMI ve en México una oportunidad crítica para reducir el impacto del cigarro convencional en la salud pública.

“Sabemos que existen formas mejores de consumir nicotina y estamos comprometidos a compartir nuestra ciencia y datos para que las personas puedan tomar decisiones informadas”, concluye.

La transformación de Philip Morris International es un ejemplo tangible de cómo una empresa puede replantear su modelo, buscando un impacto más significativo. Más allá de los indicadores financieros, lo que está en juego es la posibilidad de crear valor compartido, no solo económico, también social y medioambiental.



DESPUÉS DEL 'NO SOY UN ROBOT'

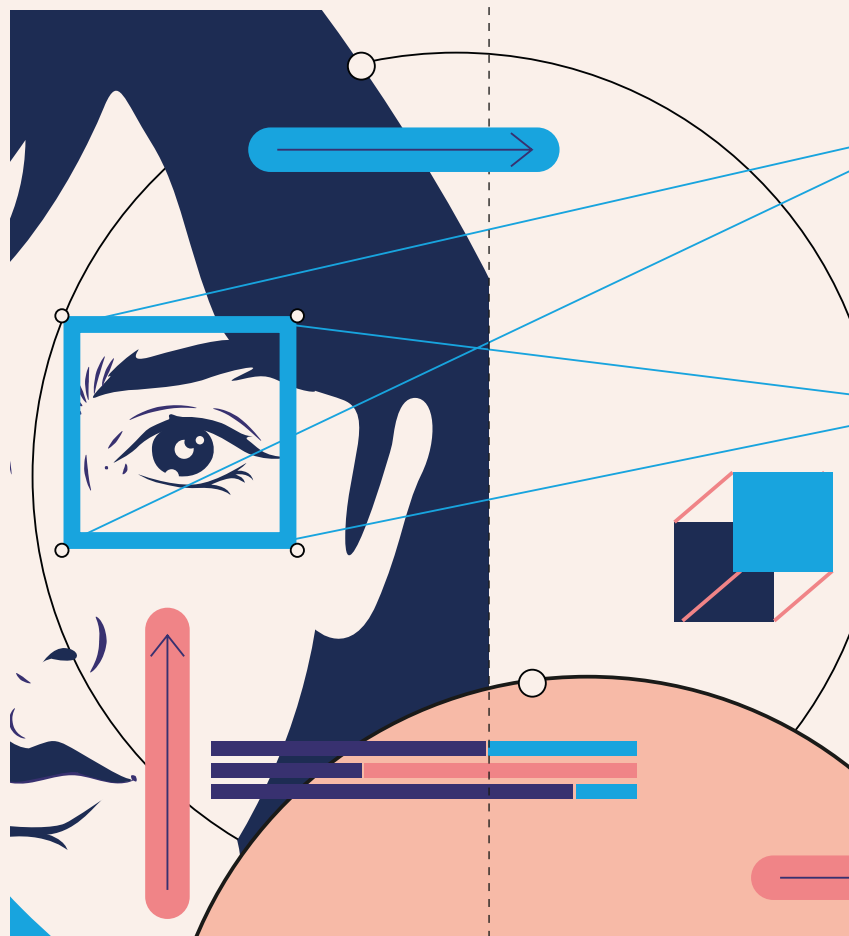
Las empresas de biometría escalan en relevancia ante los desafíos que trae la IA y la necesidad de comprobar que el humano sea quien dice ser.

POR: Eréndira Reyes

Las personas tienen ante la inteligencia artificial un desafío inesperado, pues ahora deben comprobar que son los humanos que dicen ser. Si antes películas como *Misión Imposible* presentaban a espías que manipulaban huellas dactilares o iris oculares, hoy, la tecnología exige que la interacción certifique que quien está del otro lado del mundo virtual sea exactamente quien dice ser.

No es el futuro, sino una necesidad inmediata para empresas de industrias como la de videojuegos, redes sociales y la bancaria, y que abre posibilidades para las compañías de entretenimiento, deportes y otros corporativos. Con la proliferación de agentes generativos, *deepfakes* y suplantaciones de identidad, la verificación biométrica ya no es solo un protocolo de seguridad, sino una infraestructura crítica para operar en un entorno en el que lo artificial se confunde con lo real.

La biometría, es decir, el uso de rasgos físicos o conductuales para identificar personas, ha evolucionado desde soluciones de nicho en aeropuertos o bancos hacia sistemas transversales que se integran en redes sociales, servicios financieros, plataformas laborales y gobiernos. “Estamos frente a un reto tecnológico que se ha convertido en una oportunidad de negocio masiva: generar



confianza en un entorno donde las interacciones digitales superan, por mucho, a las presenciales”, explica Íñigo Castillo, Head de América Latina de Incode Technologies. Su empresa desarrolla soluciones de verificación de identidad basadas en biometría e IA y ya colabora con bancos, gobiernos y plataformas globales.

LA IA ACELERA LA NECESIDAD, EL MERCADO RESPONDE

La tendencia se acelera conforme la inteligencia artificial generativa permea procesos clave que van desde la automatización de agentes virtuales hasta entrevistas de trabajo simuladas con *deepfakes*. “Hoy, vemos fraudes en procesos de contratación donde se usan modelos de lenguaje para suplantar personas en tiempo real”, advierte Castillo.

A esta dinámica se suma la presión regulatoria. Australia y el Reino Unido promueven leyes para restringir el acceso de menores a redes sociales mediante verificaciones de edad basadas en *selfies* y algoritmos de *machine learning*. Para las compañías de verificación, esto abre un nuevo frente comercial.

En este contexto surge Tools for Humanity, co-fundada por Sam Altman, CEO de OpenAI. Su pro-



puesta es ambiciosa, pues quiere crear la mayor red de humanos verificados del planeta mediante World ID, una identidad digital que se genera al escanear el iris con un dispositivo llamado Orb. “Verificar la humanidad será un servicio valioso y esencial en la era de la IA. Plataformas sociales, foros y servicios financieros tendrán que integrar estas pruebas”, afirma Alex Blania, CEO de la empresa.

Esta compañía monetiza su infraestructura mediante dos vías. Por un lado, cobra comisiones sobre transacciones dentro de su *app* financiera, Worldcoin, mientras que establece tarifas para que terceros, como redes sociales o *marketplaces*, integren World ID. A esto se suma el valor del token Worldcoin, que ha alcanzado capitalizaciones de mercado de más de 10,000 millones de dólares.

El enfoque global de estos proyectos, sin embargo, también genera tensiones. Las iniciativas que recogen datos biométricos en países del sur global han sido cuestionadas por reproducir lógicas de extracción digital. “World no almacena datos personales identificables, todo se cifra y permanece en el dispositivo del usuario. Incluso si quisiéramos acceder, no podríamos”, sostiene Blania.

ESTAMOS FRENTE A UN RETO TECNOLÓGICO Y UNA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO MASIVA: GENERAR CONFIANZA EN UN ENTORNO DONDE LAS INTERACCIONES DIGITALES SUPERAN A LAS PRESENCIALES.

Íñigo Castillo,
líder de América Latina de Incode
Technologies.

De acuerdo con el ejecutivo, el uso de este tipo de modelos es descentralizado y auditable, por lo que es imposible acceder a la información que cifran.

REGULACIÓN ESTANCADA

Según un reporte de Grand View Research, el mercado global de la tecnología biométrica alcanzó un valor de 34,270 millones de dólares en 2022 y se espera que crezca a 150,580 mdd hacia 2030. Esto, sobre todo, impulsado por la IA.

Mientras los datos biométricos ofrecen una promesa de seguridad y eficiencia, también representan uno de los activos más sensibles de la era digital. Su tratamiento está sujeto a regulaciones complejas, como el Reglamento General de Protección de Datos (GDPR) en Europa, que muchas empresas han adoptado como estándar incluso fuera del continente. “Optamos por operar bajo los marcos más estrictos para facilitar la adaptación global. La regulación es fragmentada, pero es el único camino hacia la confianza”, apunta Castillo.

Sin embargo, mientras países desarrollados marcan la pauta regulatoria, Latinoamérica suele encabezar la sofisticación de fraudes de identidad. “Vemos ataques en México o Brasil más complejos que los de Europa o Estados Unidos. Eso nos obliga a desarrollar tecnología de vanguardia desde aquí”, destaca el directivo.

Al mismo tiempo, la brecha de identidad es profunda. Millones de personas en la región carecen de documentos oficiales válidos, por lo que hacer efectiva una identidad tiene más sentido a través de la biometría, que con un pasaporte o credenciales de elector.

Casos como la India, que implementó Aadhaar, un sistema de identidad biométrica a escala nacional, muestran que una política pública bien articulada puede elevar la confianza ciudadana e impulsar el crecimiento económico. En México, el gobierno ha manifestado su interés en avanzar hacia una credencial digital soberana, y actores privados ya se preparan para contribuir con la infraestructura tecnológica.

Si en la primera etapa de internet probábamos que no éramos robots resolviendo acertijos en páginas web y luego marcando imágenes de barcos o semáforos, en la era de la IA, el paradigma es demostrar que sí somos los humanos que decimos ser con nuestros ojos, nuestra voz o al verificar que es nuestro rostro.



HAGAMOS HISTORIA

#SportsIllustratedMexico

Sports
IllustratedTM
MÉXICO

sportsillustrated.mx



DESCÚBRELA



LIDERAR TAMBIÉN AGOTA

Cuidar la salud mental del equipo es cada vez más urgente, pero también abrumador.

POR: Nancy Malacara

Liderar nunca ha sido sencillo y, en los últimos años, se ha vuelto aún más desafiante. Ya no basta con cumplir metas o resolver problemas de negocio, ahora es necesario acompañar emocionalmente al equipo. Muchas personas en posiciones de liderazgo quieren hacerlo bien, pero no siempre saben cómo.

Este cambio ha hecho que la salud mental ya no pueda dejarse de lado. Los equipos enfrentan situaciones personales difíciles, el desgaste emocional es constante y las presiones laborales no disminuyen. En medio de todo eso, liderar implica mucho más que dar dirección. También significa escuchar, sostener, adaptarse y estar disponible. Y aunque forma parte del rol, puede resultar abrumador. Nadie puede cuidar de otros si no encuentra espacio para sí mismo.

Rosalinda Ballesteros, directora del Instituto del Propósito y Bienestar Integral de Tecmilenio, ha visto de cerca este cambio. Muchos líderes, como ella en su momento, fueron formados para alcanzar resultados y gestionar tareas, no emociones. “No sabía comunicarme, no conocía lo suficiente de mí para motivar a otros”, relata. Con el tiempo, se dio cuenta de que algo faltaba y decidió aprender a liderar de otra manera.

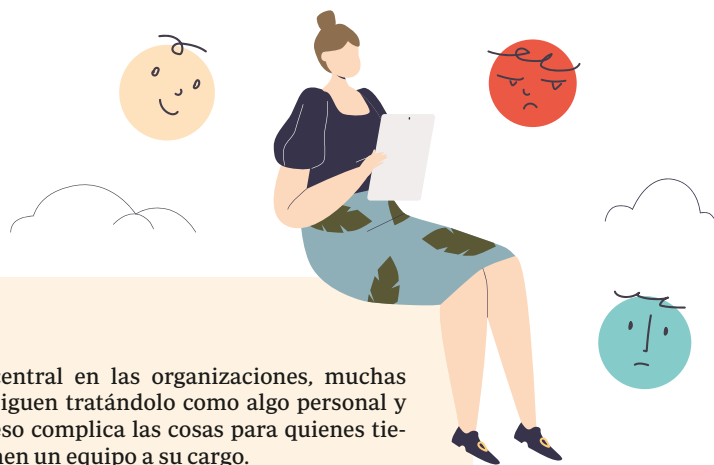
Esa transformación la llevó a estudiar por su cuenta, a tomar cursos de liderazgo consciente y a cuidar de sí misma para

poder ayudar a los demás. Solo así pudo promover una visión en la que el bienestar emocional es parte del trabajo. “Los estados de ánimo son contagiosos. Si un jefe llega molesto, el equipo lo sabe. Y si no se cuida, los demás tampoco lo harán”, dice.

El reto de liderar en este contexto es complejo. En México, uno de cada tres empleados se siente estresado tanto en su vida personal como en su jornada laboral, según el estudio *Health on Demand 2025*, de Mercer Marsh Beneficios. De ese grupo, el 68% ya busca un nuevo empleo.

El estudio ‘Bienestar laboral’, de Tecmilenio, señala que el 27% de los trabajadores ha presentado fatiga, insomnio o tensión constante, y que uno de cada cuatro ha vivido *burnout*. Si bien, el bienestar integral se ha vuelto un tema





central en las organizaciones, muchas siguen tratándolo como algo personal y eso complica las cosas para quienes tienen un equipo a su cargo.

“Muchos jefes no saben cómo preguntar ‘cómo te sientes hoy’ sin que parezca una frase vacía”, dice Ballesteros. No es que no les importe, simplemente, no los entrenaron para eso. Y en esa falta de herramientas, optan por el silencio. Pero cuando no se abre la conversación, el malestar crece. La gente deja de compartir lo que le pasa porque no percibe un espacio seguro del otro lado.

A esto se suma otra paradoja. Se espera que los líderes guíen, resuelvan y mantengan la moral alta, aunque muchas veces nadie les pregunta cómo están ellos. La sobrecarga y el aislamiento son frecuentes. Quieren hacer su trabajo diario, cuidar al equipo y cumplir los objetivos, pero todo al mismo tiempo puede desbordarse.

Víctor García, subdirector de Health Consulting & Data Analytics de Mercer Marsh Beneficios México, refiere que una práctica común es que las personas sean ascendidas a un puesto de liderazgo por su experiencia, antigüedad o buenos resultados, y no porque sepan gestionar emociones. “No recibieron formación para enfrentar situaciones personales dentro del equipo. Se sienten vulnerables y, sin saber qué decir, recurren a frases como ‘todos andamos igual’ o ‘yo también tengo mucho trabajo’, que cierran en lugar de abrir”, menciona.

A su parecer, la cultura de la hiperproductividad tampoco ayuda. Desconectarse da culpa y mostrar cansancio genera dudas sobre el compromiso. Y aunque el bienestar de la gente está puesto sobre la mesa, todavía hay espacios de trabajo donde se valora más el tiempo frente a la pantalla o las horas trabajadas que la calidad de la interacción y la eficiencia.

La implementación de la NOM-035, que obliga a las empresas a identificar y prevenir riesgos psicosociales, ha sido un paso importante, pero aún insuficiente para romper el silencio en torno a la salud mental. Por eso, en muchos espacios laborales, hablar de este tema si-

gue siendo una zona gris, que no solo atañe a los líderes, sino a toda la organización.

Yunue Cárdenas, CEO de Mentalising, cree que el cambio vendrá con formación. “Para que los líderes puedan gestionar la salud mental de su equipo deben dejar de ver el bienestar como un extra. El autoconocimiento, el autocuidado, la comunicación asertiva y la empatía son competencias de liderazgo tan importantes como el pensamiento estratégico”.

LA CULTURA NO ES UNA APP

No se trata de convertir a los jefes en terapeutas, sino brindarles herramientas para que estén bien y puedan acompañar al equipo, sin descuidar los resultados del negocio.

“Cuando se entiende que la salud mental es una palanca real de desempeño, los resultados cambian. Hay menos rotación, más compromiso y un entorno emocionalmente más seguro”, afirma Ariel Almazán, líder de Workforce Health de Mercer Marsh Beneficios.

García puntualiza que es importante reconocer cómo el estado emocional de una persona influye en su forma de trabajar. “Detectar cuándo alguien necesita apoyo y saber cuándo es necesario canalizarlo con un profesional permite actuar a tiempo y evitar que los problemas escalen o afecten al resto del equipo”.

NO SE ESPERA QUE UN LÍDER TENGA TODAS LAS RESPUESTAS, SINO QUE ESTÉ PRESENTE Y SE MUESTRE DISPONIBLE.

Francisco Martínez Domene,
CEO de Adecco México.

Con la entrada en vigor de la NOM-035 en 2019 y un mayor interés por el bienestar emocional, las empresas comenzaron a sumar aplicaciones de meditación, plataformas de *wellness* y programas de autocuidado a sus beneficios laborales. Estas herramientas ayudaron a visibilizar el tema y a prevenir ciertas enfermedades, pero, con el tiempo, se ha hecho evidente que, por sí solas, no son suficientes para tratar casos como el *burnout*, la depresión y hasta renuncias silenciosas.

Según el informe *Return on Wellbeing 2025*, realizado por Wellhub (antes Gympass), el 74% de los CEO en México considera que el bienestar es fundamental para el éxito de su organización y el 68% invierte en estas iniciativas con el objetivo específico de aumentar la productividad. Aunque el 93% reporta un retorno positivo de esa inversión, el 39% reconoce que la baja participación de los empleados es el principal obstáculo.

Para Miguel de Apellaniz, vicepresidente de Wellhub Latinoamérica, el desafío ya no es presupuestario. “El verdadero reto es lograr que el bienestar sea significativo y atractivo para todos. Y eso exige integración cultural y liderazgo basado en el ejemplo”.

El estudio también revela que el 47% de los CEO que participan en los programas



SIEMPRE AL 1000%

Y nosotros siempre contigo.

Es el momento

Con **Santander PyMES** empieza a llevar tu negocio al siguiente nivel, porque te ofrecemos productos, servicios y herramientas pensadas en lo que tu empresa necesita.



Conoce todo
lo que podemos
hacer juntos.



Banco Santander México S.A., Institución de Banca Múltiple, Grupo Financiero Santander México. Para mayores informes de comisiones, contrataciones, términos y condiciones de los productos y/o beneficios señalados en la presente comunicación, así como nuestro Aviso de Privacidad, ingresa a www.santander.com.mx. Recuerda que Santander nunca solicitará que proporciones ningún tipo de información confidencial mediante correo electrónico o mediante una liga que lleve a nuestra página de Internet.



Escucha con atención.
Haz preguntas genuinas y da espacio para que las personas hablen sin temor a ser juzgadas.

No intentes resolverlo todo.
Un buen líder no es protagonista ni terapeuta, pero parte de su rol es saber cuándo acompañar y cuándo debe canalizar a alguien con un profesional de la salud.

Modela el autocuidado.
Si el líder se cuida, desconecta cuando debe y habla abiertamente del bienestar, el equipo siente permiso para hacer lo mismo.

Conecta el bienestar con la cultura. El bienestar no se gestiona solo con beneficios, se construye en lo cotidiano, en cómo se trabaja, cómo se reconocen los logros y cómo se manejan las áreas de oportunidad.

Observa señales de alerta. Los cambios en el ánimo, el rendimiento o la interacción pueden ser indicadores de que alguien necesita apoyo.

no se forma desde el control, sino en el trato cotidiano. En cómo se dan las instrucciones, cómo se equilibran las cargas, cómo se corrigen los errores y cómo se reconoce lo que sí se logra. La salud mental no se resuelve con una política interna, se cuida con atención diaria”.

Hoy, liderar también implica sostener. Y eso, para quien quiere hacerlo bien, agota pero también transforma. Martínez Domene lo plantea desde su experiencia. “A veces, basta con un gesto sencillo, como preguntar con honestidad cómo está alguien, con escuchar y abrir espacio para hablar sin juicio. No se espera que un líder tenga todas las respuestas, sino que esté presente y se muestre disponible”. Eso se construye en lo cotidiano, con empatía, formación continua y una cultura que respalde tanto al equipo como a quienes lo guían.

de bienestar han incrementado su presupuesto. “Cuando los CEO se involucran activamente en el bienestar y comparten ese camino con sus equipos, la participación surge de manera natural”, agrega Apellaniz.

Juan Solana, socio líder de Consultoría en Transformación de Negocios de EY Latinoamérica, advierte que el bienestar no puede gestionarse como una iniciativa aislada, sino que debe integrarse al sistema. Solo así puede volverse relevante para las personas. “Sentirse vistas, reconocidas y acompañadas no depende de un programa general, sino de un liderazgo que actúa con coherencia en el día a día”.

Ese liderazgo observa, escucha y se adapta. Reconoce el esfuerzo, motiva desde las fortalezas y genera confianza. Pero no puede hacerlo solo. Almazán se-

ñala que la estrategia de capital humano debe estar alineada con los objetivos del negocio, contar con indicadores claros y tener respaldo desde la alta dirección.

Para lograr un bienestar real, el especialista propone abordar cinco dimensiones que abarcan lo profesional, lo físico, lo emocional, lo social y lo financiero. Todas están conectadas. Cuando una persona enfrenta inestabilidad económica, le cuesta enfocarse. Si se siente desvalorizada, pierde motivación. Por eso, las plataformas digitales no bastan si no hay una estructura que atienda de forma integral todo lo que impacta la vida laboral.

Francisco Martínez Domene, CEO de Adecco México, cree que el trabajo debe adaptarse a las personas y no al revés. “Cuando alguien está bien, trabaja mejor, colabora más y permanece en la empresa. Un equipo emocionalmente sano

JETOUR SOUEAST MÉXICO

ASÍ FUE EL LANZAMIENTO DE SUS NUEVOS MODELOS

La potente línea de vehículos todoterreno T1, T2 y T2 i-DM de JETOUR hizo su debut; mientras que SOUEAST reveló los ciudadanos SUV S06 i-DM, S07 y S09. Ambas gamas disponen de versiones híbridas enchufables.

En 2023, JETOUR inició sus operaciones en México. Dos años después, el fabricante está listo para comenzar una nueva etapa, al sumarse la marca SOUEAST a su oferta. El objetivo es que los usuarios disfruten mejores experiencias de conducción con vehículos para el entorno urbano.

El evento de lanzamiento contó con la asistencia de los directivos Li Xueyong, Chairman de JETOUR SOUEAST, y Ke Chuandeng, presidente de JETOUR SOUEAST International, que viajaron desde China para la ocasión.

En su intervención, Xueyong expuso que JETOUR se ha enfocado en la estrategia de “Viajar+”, lo cual no solo ha ganado la reputación entre los usuarios, sino también el reconocimiento en el mercado global.

Por su parte, Johnny Fang, CEO de JETOUR SOUEAST México, aseveró que ambas firmas acompañan al conductor en cada trayecto, sin importar el destino, pero haciéndolo con diversión y confianza.

“JETOUR, nuestra marca todoterreno, es para quienes buscan la aventura entre los paisajes naturales y las rocas; en tanto que SOUEAST proporciona la libertad de moverse con estilo en la ciudad, gracias a su diseño de vanguardia y urbano”, aseguró.

Bajo la filosofía “Two Drives One Life”, Saúl Espinosa, vicepresidente de JETOUR SOUEAST México, habló de las características únicas de sus recién estrenados modelos: JETOUR T1 destaca por su longitud de 4.7 metros y su opción de tracción integral; mientras que T2 i-DM tiene un tren motriz híbrido enchufable que alcanza una autonomía combinada de 1,300 kilómetros.

En cuanto a SOUEAST, el S06 i-DM está equipado con la tecnología Intelligent Dual Mode (i-DM), sistema híbrido enchufable (PHEV) de nueva generación y una batería de litio ternario que mejora su eficiencia.

S07 es otro SUV que se comercializa en dos versiones: una con motor 1.5 litros turbo y seis velocidades; y otra con un motor 1.6 litros turbocargado, con trans-



misión de doble embrague de siete velocidades. Asimismo, el buque insignia S09 ofrece gran espacio hasta para siete pasajeros, un diseño *premium* y tecnología que incluye más de 10 Sistemas Avanzados de Asistencia a la Conducción (ADAS).

“La industria automotriz mexicana acogerá a dos identidades distintas comprometidas con la calidad y la innovación. JETOUR y SOUEAST son el reflejo de que no hay una sola manera de vivir el camino, ya sea que un viaje puede llevarnos a escalar montañas, así como a conquistar el asfalto”.

LI XUEYONG,
Chairman de JETOUR SOUEAST.

JEFES EN MEDIO DE LA TORMENTA

La geopolítica, los cambios económicos y las nuevas expectativas de los colaboradores redefinen al líder.

POR: Nancy Malacara

MÁS INFORMAL. Carl Hess, CEO de WTW, señala que una de sus formas de conectar con los equipos es compartir sus selecciones musicales.

El liderazgo ya no es lo que solía ser. Hoy, además de dirigir, toca contener, inspirar, escuchar y mantenerse firme en medio de la tormenta. Carl Hess, CEO global de Willis Towers Watson (WTW), lo ha vivido de cerca.

Al frente de la firma de soluciones para las áreas de personas, riesgo y capital, con más de 45,000 colaboradores en el mundo, ha visto cómo los líderes enfrentan presiones cada vez más complejas, desde tensiones geopolíticas

y cambios en las expectativas de los empleados hasta una economía que no deja de mutar, y lo que antes se resolvía con estrategias de negocio, ahora exige otras habilidades.

Por eso, habla sobre cómo navegar la incertidumbre, por qué es crucial que un líder ofrezca certeza cuando afuera todo se tambalea y qué papel juega la empatía en esta nueva era. “Lo más importante que puede ofrecer un buen liderazgo hoy es consuelo a los colaboradores, algo que tal vez no puedan obtener del mundo exterior”, dice con convicción.

◦ **EXPANSIÓN:** Desde su perspectiva, ¿qué impacto tienen las tensiones globales en la cultura corporativa y el estilo de liderazgo?

CARL HESS: Gestionar en la incertidumbre implica ofrecer una visión clara sobre lo que viene, y una visión realista que diga: “Mira, puede haber dificultades allá afuera. Como empresa, ya hemos enfrentado dificultades antes, estamos preparados para manejar el abanico de retos que puedan presentarse ahora”. Creo que brindar seguridad a las perso-

nas en un mundo incierto es absolutamente fundamental. Y lo otro que quiero enfatizar es que nadie tiene todas las respuestas, todos sabemos que nadie las tiene.

◦ **E:** ¿Qué es lo que más le preocupa del entorno geopolítico y cómo lo está enfrentando desde su rol y desde su campo de acción?

CH: No pierdo el sueño por ello porque somos una organización muy resiliente.





Dicho esto, operamos en más de 100 países, y en la medida en que la globalización—que hemos observado y a la que nos hemos adaptado durante los últimos 70 u 80 años—empiece a revertirse, eso tendrá efectos profundos en la forma en que hacemos negocios y en la forma en que lo hacen nuestros clientes. No creo que sea algo que ocurra de inmediato, pero si esa tendencia continúa y vemos un mundo más regionalizado y polarizado, las empresas con escala global se verán desafiadas a adaptarse. Tengo confianza en que podremos hacerlo.

◦ **E: ¿Cuál ha sido el reto más difícil que ha enfrentado como líder y cómo lo resolvió?**

CH: En marzo de 2022 tuvimos que salir de Rusia, donde habíamos operado durante más de 40 años de manera bastante rentable. Y el precio que obtuvimos por ese negocio fue cero. Así que fue un gran desafío en términos del impacto para nosotros como compa-

ñía. Pero eso le pasó a todas las empresas; básicamente, cualquier empresa estadounidense, británica o europea sujeta a sanciones tuvo que hacer lo mismo. A nosotros nos golpeó un poco más fuerte que a algunos competidores. ¿Qué haces en una situación así? Usaré una analogía del boxeo: si te derriban, más vale que te levantes y te prepares para volver a pelear. Doy mucho crédito a nuestros colegas en todo el mundo. No entraron en pánico, no pensaron que era más que algo ante lo cual teníamos que unirnos y seguir adelante. Y como resultado, ahora parece que fue hace mucho tiempo.

◦ **E: ¿Qué habilidades blandas considera críticas para un líder en tiempos de disrupción?**

CH: La capacidad de mirar a cualquier colaborador a los ojos y decirle: “Estoy aquí para ti. Vamos a salir adelante juntos”. La empatía y la capacidad de inspirar a las personas es una habilidad blanda absolutamente crítica, y es aún mejor si en lugar de hacerlo solo, puedes inspirar a otros líderes de la organización a hacerlo también. Eso convierte un deporte individual en un deporte de equipo.

◦ **E: ¿Es posible permear empatía en líderes que trabajan en modo automático, más enfocados en resultados que en personas?**

CH: Sí. Y una gran ventaja que tenemos hoy es la tecnología. Cuando comencé mi carrera, la única forma de recibir un mensaje de liderazgo era a través de un memorando de oficina, lo cual no era muy inspirador. Hoy, puedo comunicarme por Teams (la plataforma de comunicación de Microsoft) con grupos grandes o pequeños, en vivo o grabado. Podemos estar ahí para las personas de una forma que antes no era posible. Puedo

grabar un mensaje y compartirlo, para que otros vean cómo se hace. Podemos trabajar en equipo y armar presentaciones conjuntas. No creo que hayamos sido nunca tan afortunados como ahora por nuestra capacidad de alcance.

◦ **E: ¿Cómo se puede equilibrar lo que piden los colaboradores—bienestar, flexibilidad, pertenencia—con las necesidades del negocio?**

CH: Nosotros tenemos cinco generaciones dentro de la organización. Acabo de celebrar el aniversario número 50 de un colega, que lleva todo ese tiempo en la empresa. Y también tenemos mucha gente joven, con circunstancias muy distintas. El bienestar financiero es parte del bienestar general, pero las necesidades son muy diversas entre generaciones, géneros, etc. Las empresas deben estructurar programas de compensación y beneficios que respondan a esa diversidad, dentro de su presupuesto. Hoy, existe más apoyo regulatorio para permitir soluciones flexibles. Por ejemplo, el cuidado de las personas mayores ya forma parte de los beneficios principales, también el seguro para mascotas, porque, para muchos, los animales son parte de la familia. La flexibilidad en el trabajo, que se aceleró con la pandemia, es otra. Y, seamos honestos, esto beneficia mucho a las mujeres, que siguen asumiendo más de la mitad de las responsabilidades de cuidado en los hogares.

◦ **E: ¿Cómo se puede lograr que las nuevas generaciones quieran quedarse, cuando el promedio de permanencia laboral es de apenas tres años?**

CH: Tienes que encontrarte con las personas donde están. La forma en que te comunicas con alguien de la generación X puede ser muy distinta a cómo lo haces con uno de sus hijos.

Lo que hicimos fue crear múltiples canales de comunicación, desde mensajes formales por correo o en la intranet hasta medios internos más informales. Por ejemplo, a veces comparto mis selecciones musicales y otros colegas también lo hacen. Luego hacemos listas en Spotify, es una forma más humana de comunicar y funciona. Tenemos unos 48,000 colaboradores, y mis publicaciones suelen tener unas 45,000 vistas en pocos días.

◦ **E: ¿Qué consejo le daría a los líderes para tomar decisiones acertadas en tiempos de incertidumbre y tensiones externas?**

CH: Creo que es importante no reaccionar de forma exagerada. Ahora, en Estados Unidos tenemos un presidente que utiliza deliberadamente la exageración como parte de su estilo. Toma una postura que parece irrazonable para luego retroceder a una más razonable. Así que hay que tomarse un momento para analizar qué se está diciendo realmente y qué significa en realidad lo que dicen los que tienen el poder. No hay que reaccionar con impulsividad. El mundo no se acaba, mañana seguiremos aquí, luchando otro día. Hay que mantenerse alerta, sin duda. Vivimos tiempos más inciertos y el mundo es un lugar con más riesgo. El clima político y el físico afectan a las empresas, pero ya hemos pasado por esto antes. Va a funcionar, solo hay que asegurarse de preservar la flexibilidad para actuar ante un amplio rango de escenarios. Eso es, simplemente, buen liderazgo.



FOTO: CORTESÍA
ILUSTRACIÓN: SHUTTERSTOCK

AVANCE. Cecilia Bernal ha trabajado con más de 40 marcas y colaborado con 500 artistas, además de la gestión de 120 murales.

EL ARTE QUE IMPULSA A LAS MARCAS

Cecilia Bernal, CEO de Mercarte, explica por qué puede ser una poderosa estrategia cuando se ejecuta con autenticidad.

POR: Nancy Malacara

Hace 10 años, Cecilia Bernal dejó su puesto como directora regional de cuentas en Leo Burnett para fundar Mercarte, una agencia que, en lugar de *briefs* convencionales, propone lienzos en blanco.

Después de 13 años en agencias de publicidad, decidió unir dos mundos que siempre le habían apasionado, el arte y la comunicación estratégica. “Lo único que tenía claro era el nombre”, recuerda. “Mercarte nace de unir mercado y arte, pero también remite a los marchantes de arte, los antiguos mercaderes culturales. Era mi manera de decir ‘de aquí parte todo’”.

En sus inicios, Bernal se acercó a Jorge Rivera, quien en ese momento era Brand

Manager de Pepsi. No fue para pedirle trabajo, sino para mostrarle las credenciales y compartirle la idea de una agencia que conectara a las marcas con el arte.

“Me dijo: ‘Me acabas de enseñar lo que no sabía que quería para mi marca’”. Aunque al final el proyecto no se concretó por decisiones internas a nivel global, ese encuentro fue decisivo para ella. “Ahí supe que estaba en el camino correcto”, dice.

Mercarte inició con la idea de que las marcas pueden ser los mecenas contemporáneos y el arte, un vehículo estratégico. “Existe esta creencia de que del arte te vas a morir de hambre. Y algo que con mucho orgullo puedo decir es que, en 10 años, hemos demostrado que sí se puede vivir bien del arte, sabiéndolo

ejecutar de forma profesional y en un esquema justo de ganar-ganar”, asegura.

Su agencia boutique con sede en la Ciudad de México ha gestionado más de 120 murales, colaborado con más de 500 artistas y trabajado con más de 40 marcas que van desde Bonafont hasta Santa Clara, pasando por Banamex, Absolut, Mercedes-Benz o Hershey’s.

Cada proyecto empieza con un análisis del ADN de la marca y termina con una ejecución artística que genere conversación y resultados medibles. “El arte nos permite iconificar a la marca, diferenciarla en el anaquel y convertir un producto cotidiano en objeto de deseo”, dice.

Uno de los casos más representativos de esta visión es el proyecto por los 250

años del Nacional Monte de Piedad. La agencia gestionó murales, instalaciones, una exposición artística con piezas hechas a partir de objetos de empeño y una futura subasta con causa. A la exposición en la sede histórica del Monte de Piedad, en el centro de la Ciudad de México, asistieron más de 3,000 personas.

En esta iniciativa participaron artistas consagrados, como Arnaldo Coen, con una obra permanente en el edificio, y Tania Candiani, una de las artistas contemporáneas mexicanas más reconocidas a nivel internacional. También hubo espacio para talentos emergentes. “Es fundamental que el artista también gane. Nos han llegado a decir ‘les damos difusión, tú le das crédito’. No. Es su trabajo. Hay que pagar y pagar





más que
un estilo

AVEIRO - MURO, TUSCANY - PISO

PISOS • SANITARIOS • GRIFERÍA • LAVABOS
BAÑOS • CANCELES • PIEDRA NATURAL



castel.com.mx

lo que corresponde”, enfatiza la directiva.

Por eso, la curaduría es uno de los pilares y diferenciadores de la agencia. “No es hacer por hacer, o porque se va a ver bonito. Se selecciona al artista adecuado para esa marca y se ejecuta bajo objetivos muy específicos”, explica.

Para ella, la creación artística debe estar alineada con el consumidor, el canal, el objetivo de negocio y el momento cultural. Así sucedió con la estrategia de Bonafont, que durante siete años trabajó con más de 18 artistas mexicanas para intervenir botellas de agua. “Se agotaban. La gente pedía más. Incluso nos decían que no querían tirar la botella porque les parecía coleccionable”, cuenta.

Un caso similar ocurrió con los 100 años de Santa Clara, para la que Mercarte creó cinco ediciones especiales en colaboración con la marca mexicana de diseño de moda Pineda Covalin. O la primera intervención artística de Nivea, que también fue diseñada por la agencia y se lanzó en México, con la que rompió récords establecidos. “Fue un proyecto que generó más de 40,000 interacciones en redes sociales y cobertura orgánica”, señala Bernal.

Otro proyecto relevante fue la colaboración con Royal Canin, en la que cinco esculturas monumentales de perros y un gato fueron intervenidas por artistas seleccionados no solo por su técnica, sino por su vínculo emocional con los animales. “Una de las artistas acababa de perder a su perro, y su obra fue un homenaje cargado de emoción. Ese tipo de conexiones también cuentan”, afirma la ejecutiva.

Más allá de lo comercial, hay un valor intangible que Bernal insiste en visibilizar, el *goodwill*, o valor reputacional que una marca construye al generar vínculos auténticos con su audiencia. “Una marca que impulsa el talento mexi-

cano, que democratiza el arte y que ofrece contenido auténtico gana credibilidad. Y eso también se traduce en preferencia y ventas”, sostiene.

México es un país donde el arte se consume y produce derrama económica. “Hay datos que lo prueban. Por eso cuando un director de marketing duda en invertir en arte, yo le doy cifras”, comenta Bernal. De acuerdo con la UNESCO, la economía naranja o creativa genera más de 48 millones de empleos en el mundo, la mayoría, ocupados por jóvenes menores de 30 años. En México, el sector cultural representa el 2.9% del PIB nacional y solo en 2022 creó casi 1.5 millones de puestos de trabajo.

Por otra parte, la agencia ya vislumbra el uso de inteligencia artificial como recurso artístico, pero sin perder la esencia. “La IA puede ser una herramienta, como un pincel más, pero no reemplaza la creación humana”, puntualiza. Mercarte ya ha trabajado con realidad aumentada, códigos QR, DataArt y murales virtuales. “Un mural que hicimos para Cerveza Sol, por ejemplo, interactuaba con el usuario desde su celular”, refiere Bernal.

A futuro, ella apuesta por proyectos colaborativos e interdisciplinarios. Fotografía con escultura, arte con música, artistas trabajando juntos. Su objetivo es seguir consolidando un modelo que profesionalice la gestión cultural desde una visión empresarial, donde las marcas encuentren valor real en el arte.

En 2024, la agencia duplicó sus ventas comparado con el año anterior, con proyectos que realizó en México, España y Estados Unidos. “El arte puede convertirse en la mejor estrategia de marketing cuando nace desde la autenticidad, se ejecuta con propósito y logra conectar emocionalmente con el consumidor”, expresa Bernal.



NOMBRAMIENTOS

DIEGO RECALDE EN STARBUCKS MÉXICO

Fue nombrado Chief Marketing Officer para liderar la estrategia de marketing en Latinoamérica y en Europa.

CLIENTES

PANDORA ESCOGE A DENTSU COMO AGENCIA

La marca danesa de joyería asignó a México el liderazgo de su operación de medios en América Latina.

PATROCINIOS

NOVIBET SE ASOCIA CON CRUZ AZUL

La plataforma de entretenimiento digital firmó una alianza de cinco años, que incluye presencia de marca en el pecho y el hombro del uniforme del equipo.

67%

de los fans del fútbol optan por marcas patrocinadoras, según el Informe Global de Deportes 2025 de Nielsen. Es una audiencia más receptiva que el resto de la población.

Dolores amplía su portafolio

CON EL LANZAMIENTO DE *READY MEALS*

La marca presenta 11 platillos listos para comer: una propuesta práctica, sin conservadores y con un enfoque más sostenible, que apunta su entrada en un nuevo segmento de mercado.

El Grupo Pinsa, a través de su marca Dolores, responde a los nuevos hábitos de consumo con una propuesta que combina practicidad, calidad y sabor. Frente a un estilo de vida cada vez más dinámico, la empresa se aventura en la categoría de comidas preparadas con el lanzamiento de un portafolio de 11 platillos listos para comer, divididos en tres líneas: pastas, arroces y proteínas.

Durante el evento, Jimena González, Sr. Brand Manager de Dolores, destacó que esta nueva propuesta está diseñada para acompañar el ritmo acelerado del día a día, ofreciendo soluciones prácticas sin sacrificar el sabor ni la calidad que distinguen a la marca.

Explicó que el concepto creativo surge de la filosofía de “Siempre a tu lado”, y que, fiel a este compromiso, hoy la firma también quiere convertirse en “Tu chef de cada día”.

Con esta premisa, Dolores pretende acercar al consumidor recetas internacionales listas para calentar y servir, manteniendo la esencia de sabor, practicidad y cercanía que la han hecho parte de la mesa de millones de familias mexicanas.

El empaque, apto para microondas y patentado, garantiza la conservación de sabores y texturas. Además, los productos no requieren refrigeración, no contienen conservadores ni necesitan añadirse agua, lo que los convierte en una opción conveniente y lista para cualquier momento.

EN BUSCA DE NUEVAS OPORTUNIDADES

Alfonso Vázquez, director general de Pinsa Comercial, destacó que este lanzamiento representa un momento clave en la evolución de la marca, al abrir otros horizontes y permitirle a la compañía conectar con nuevos mercados y estilos de vida.

“El respaldo de más de 100 años en el gusto de las familias mexicanas nos da la certeza de que esta incursión nos per-

mitirá llegar a más hogares. Con ello, buscamos no solo mantener el liderazgo en nuestro sector, sino seguir creciendo de forma sostenida y relevante para los consumidores”, afirmó.

Para complementar la estrategia, se tiene proyectada una campaña de marketing de 360 grados, con el objetivo de asegurar que los consumidores conozcan y degusten los productos, basándose en resultados de pruebas positivas para llegar a más hogares.



LAS RECETAS DE DOLORES

LÍNEA DE ARROCES:

- Arroz con pollo y vegetales
- Arroz con pollo al curry
- Risotto de setas
- Paella con mariscos

LÍNEA DE PASTAS:

- Pasta con mariscos
- Pasta con chorizo español
- Pasta a la carbonara
- Pasta a la boloñesa con atún

LÍNEA DE PROTEÍNAS:

- Lentejas con chorizo español
- Papas con lomo de cerdo en vino blanco
- Pollo con papas en salsa de queso



QUÉ CONSEJO LE DARÍAN A ALGUIEN QUE QUIERE ASCENDER EN SU CARRERA.

ESTO NOS CONTESTARON:

POR: Puri Lucena



PAOLA BECERRA,
PRESIDENTA DE SAP MÉXICO

“ Mi primer consejo es buscar un mentor. No solo te proporciona una perspectiva diferente ante cualquier desafío, sino que también te ayuda a construir una red de contactos valiosa que puede ser crucial para escalar en la organización. Un mentor puede ser esa voz de apoyo y guía que te ayude a tomar decisiones informadas y a aprovechar oportunidades que quizás no hubieras visto por ti mismo.

Además, siempre es fundamental estar preparado para cualquier espacio o reunión, ya sea interna o con clientes. La preparación te da la confianza necesaria para desempeñarte de la mejor manera posible y para tomar decisiones acertadas. Confía en ti mismo y en tus habilidades, porque cuando estás bien preparado, eres capaz de enfrentar cualquier desafío con mayor seguridad y efectividad.

Finalmente, no dudes en tomar riesgos. Nadie está 100% preparado para el siguiente reto profesional, pero es importante levantar la mano y hacer notar a la organización que estás listo para dar ese siguiente paso. Tomar riesgos calculados puede abrir puertas a nuevas oportunidades y te permite demostrar tu valor y tu potencial. Recuerda que el crecimiento profesional a menudo viene de salir de tu zona de confort y de estar dispuesto a enfrentar nuevos desafíos con entusiasmo y determinación.

En resumen, tener un mentor, prepararte adecuadamente y estar dispuesto a tomar riesgos son claves para ascender en tu carrera. Confía en ti mismo y en las personas que te rodean y no dudes en buscar apoyo y orientación cuando lo necesites”.

DANIEL COCENZO,
PRESIDENTE DE GRUPO MODELO

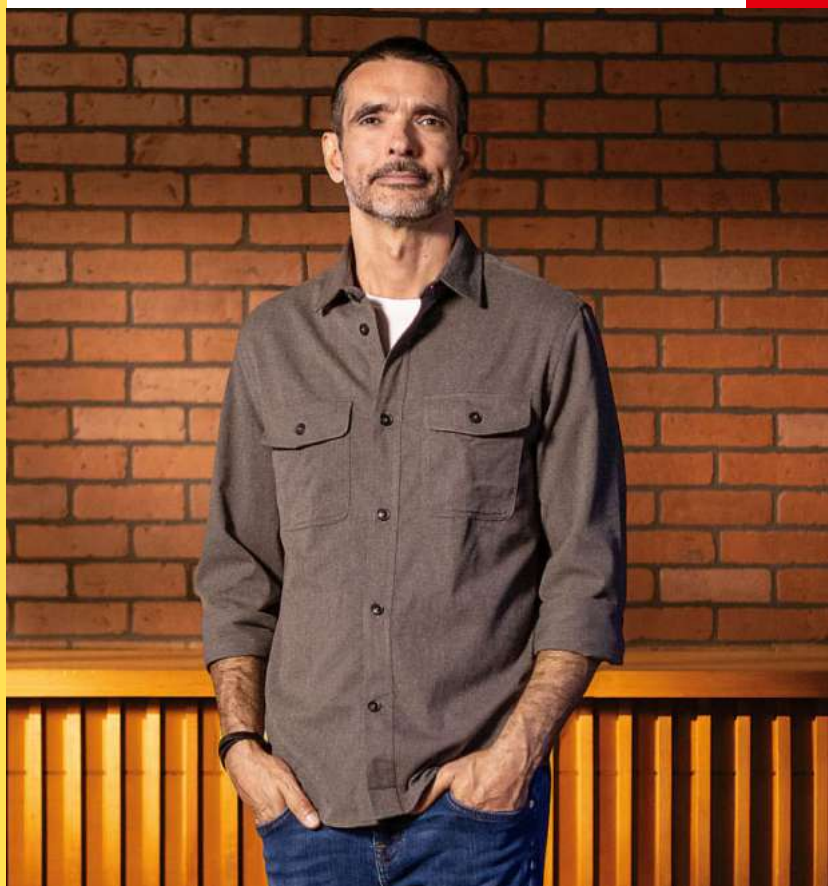
“ A lo largo de mi carrera desarrollé una certeza: las personas que más impacto generan son las que buscan superarse cada día, pero, además, sueñan en grande y se preguntan: ‘¿Cómo dejar mi legado, mi marca, después de mi paso por esta etapa?’.

No importa si estás empezando tu camino o si llevas años construyendo tu trayectoria. En cualquier fase, la diferencia está en la capacidad de imaginar un futuro más grande y de prepararte todos los días para hacerlo realidad. No hablo de ambición sin rumbo, sino de tener una visión con propósito, el coraje y disciplina para perseguirla todos los días con

pequeños esfuerzos constantes. Porque la fórmula perfecta sucede cuando el sueño se encuentra con la preparación y la oportunidad.

Como ejemplo, hace unos meses anunciamos nuestros pilares de crecimiento en México para 2025-2027. Fue una apuesta analizada a profundidad, pero también fue un acto de convicción. De creer en el país y en todo lo que todavía podemos lograr. Este tipo de decisiones no solo refleja estrategia, refleja visión, y eso también es soñar en grande.

Si estás empezando tu carrera, enfócate en mejorar 1% cada día y en dejar tu legado. Te aseguro que así conseguirás resultados extraordinarios”.



FOTOS: PACO GRAMONTTI, DIEGO ALVAREZ ESQUIVEL, AGENCIA EON, CORTESÍA



JAVIER TORRE,

MANAGING DIRECTOR DE PAGEGROUP MÉXICO Y CENTROAMÉRICA

“

Primero, es fundamental entender cuál es tu objetivo,

tanto personal como profesional, y encontrar el punto donde ambos se conectan. Una vez que tengas claro qué quieres y por qué lo quieres, es momento de tomar decisiones más conscientes. Por ejemplo, si tu meta es ganar dinero, pregúntate: ¿para qué lo quieres?, ¿para gastar más o para crear estabilidad financiera para ti y tu familia? Esa claridad te permitirá proyectar escenarios a largo plazo.

Segundo, piensa siempre en el largo plazo. Cada decisión que tomes debe estar alineada con la visión de futuro que deseas construir. Esto te

permitirá desarrollar una estrategia coherente y sostenida.

Tercero, debes estar dispuesto a pagar el precio. Si ya sabes qué quieres y por qué lo quieres, es momento de evaluar objetivamente qué necesitas hacer para lograrlo. Puede implicar educación continua, entrenamiento, desarrollar habilidades, adaptarte a la cultura organizacional y, por supuesto, dedicar horas de trabajo. Pregúntate: ¿qué estás dispuesto a invertir de ti en ese camino?

Cuarto, mantente abierto al *feedback*. Es importante saber si la percepción que tienes de ti mismo coincide con la de tus líderes, colegas y equipos. Muchas veces, no avanzamos profesionalmente porque creemos que somos indis-

pensables o que estamos haciendo bien las cosas, cuando la percepción externa es distinta. Esa brecha es vital atenderla. Para ello, necesitas construir relaciones basadas en confianza y comunicación directa. Solo así podrás ajustar tu camino con una visión más completa de quién eres y de tu impacto.

Es clave tener paciencia y estrategia. Puedes alcanzar tus objetivos en el menor tiempo posible o de la manera más segura; eso dependerá de cómo sepas gestionar el riesgo y el tiempo. Ambas variables son parte de la ecuación.

Y rodeáte del equipo correcto. Estar abierto a colaborar con personas que piensan diferente enriquecerá tus ideas y fortalecerá los resultados”.

MARIANA SANZ,

CEO DE EDELMAN PARA AMÉRICA LATINA Y GERENTE GENERAL EN MÉXICO

“

Ten muy claro hacia dónde quieres ir. Cuando sabes lo que estás buscando, es

más fácil tomar decisiones, priorizar y construir con intención. A veces, el crecimiento no es lineal, pero cada paso cuenta si tienes una visión clara. A partir de ahí, busca estar siempre en movimiento. No esperes a que te asignen nuevas responsabilidades: ofrécelas, propónlas, arriesgate. Rodeáte de personas que te reten y te inspiren,

y mantente siempre con la curiosidad encendida.

Y no olvides disfrutar cada etapa. A menudo, nos enfocamos tanto en el siguiente nivel que perdemos de vista lo que estamos ganando en el camino: los aprendizajes que nos transforman, las personas que nos inspiran, los errores que nos enseñan y los momentos que nos marcan. La carrera profesional no es solo un destino, sino una construcción diaria. Valorar ese recorrido te da perspectiva, te fortalece y te conecta con lo que verdaderamente importa.”



Comunicar es entender el mundo

GABRIELA WARKENTIN

Su vínculo con la Universidad Iberoamericana no solo fue académico en su juventud, sino que se ha convertido en parte fundamental de su vida profesional, durante casi cuatro décadas.



Muy pocas personalidades en el ámbito de la comunicación en México han logrado combinar el ejercicio informativo y la docencia, de manera relevante, como Gabriela Warkentin. La reconocida periodista también es una figura clave en la Universidad Iberoamericana, su *alma mater*.

“Mi relación con la IBERO es larguísima”, afirma la conductora del noticiario radiofónico “Así las Cosas” de W Radio, al comenzar a recordar su paso por esta institución, como estudiante.

Su etapa en la licenciatura en Comunicación fue entre 1986 y 1990, años en los que el campus aún se ubicaba en Cerro de las Torres, en la colonia Campestre Churubusco. De hecho, ella formó parte del primer grupo en migrar al campus en Santa Fe.

Así, su conexión con la universidad se ha mantenido durante cuatro décadas, participando de distintas formas. Si bien perteneció al Claustro Académico,

asimismo se desempeñó como directora del Departamento de Comunicación, senadora universitaria, fundadora de la estación de radio IBERO 90.9 y fungió como directora de Comunicación Institucional.

Este extenso recorrido le otorga una perspectiva única sobre el gran reto que enfrentan sus colegas: entender el contexto. Sin embargo, explica que no se limita a eso, hay que reconocer que el contexto cambia constantemente y que uno debe seguir aprendiendo.

“Tal vez como ninguna otra profesión, la Comunicación requiere vocación para leer el entorno, comprender los momentos sociales y culturales”, advierte Warkentin.

Adicionalmente, al preguntarle acerca de las lecciones más importantes que ha adquirido en su trayectoria, destacó la humildad. Ha atestiguado cómo las herramientas y los medios se transforman, hasta los libros que consultó como alumna de la IBERO ya quedaron obsoletos.

“La IBERO fue mi casa, la casa que hizo que yo viera a México desde una compasión activa y efectiva que me encantó”.

No obstante, asegura que lo que perdura es la necesidad de escuchar. “Escuchar de verdad, incluso cuando es incómodo. Escuchar antes de hablar”. Eso, para ella, es la base de la comunicación y en esta entrevista ofrece una mirada a fondo de los principios que definen su labor.

Expansión (E): Eres una de las periodistas más reconocidas en el país. ¿Qué es lo que más te gusta de tu profesión?

Gabriela Warkentin (GW): Aunque suene cursi, siempre recuerdo la visión de José Sánchez Villaseñor, el jesuita que fundó la carrera de Comunicación en la IBERO. Él hablaba de educar intelectuales volcados a la acción y eso me marcó. Yo no estudié Comunicación para hacer radio o televisión, de hecho, nunca imaginé estar en la radio. Lo que siempre me interesó fue cómo tender puentes entre quien quiere decir algo y quien debe escucharlo. Ese proceso es lo que más me apasiona.

E: ¿Cómo defines el desafío de comunicar en un entorno tan cambiante y complejo como el actual?

GW: El reto es entender el mundo. Como ya dije, y tal vez como ninguna otra profesión, la Comunicación exige leer el contexto, saber en qué momento hablar, cuándo callar y de qué manera lograr que un mensaje llegue. Todos los días, al entrar al aire o al salón de clases, me pregunto cómo conectar con el otro. Tiene algo de ciencia, sí, pero también mucho de arte.

E: ¿La formación humanista de la IBERO se relaciona con tu visión del mundo para ejercer tu profesión?



LA PERIODISTA ESTUVO EN EL PRIMER GRUPO QUE MIGRÓ AL CAMPUS SANTA FE DE LA IBERO.



GABRIELA WARKENTIN, CONDUCTORA DE ASÍ LAS COSAS EN W RADIO.

GW: No es algo que se aplique como una receta diaria, sin embargo, sí es una mirada que te transforma. La IBERO me enseñó a ver el mundo a partir de una perspectiva de responsabilidad con lo humano, con los más vulnerables. No desde la compasión pasiva, sino desde la idea de construir un “nos” que nos incluya a todos. Ese modo de entender lo social y lo político me acompaña hasta hoy. Y aunque no me definiría como católica ni particularmente religiosa, la visión ignaciana sigue muy presente en mí.

E: ¿Dirías que esos valores influyeron en tus logros?

GW: Sí, definitivamente. En ocasiones diría que a pesar de ellos, porque en un mundo orientado a los resultados rápidos, la mirada ignaciana te lleva a hacer preguntas incómodas. Pero, sin duda, la IBERO me ayudó a reconciliarme con México. Yo crecí fuera del país y, al regresar, fue en la universidad donde encontré un espacio para mirar a México con compasión activa. Esa experiencia me marcó profundamente y por eso sigo vinculada con ella.

E: Por último, ¿qué te motiva a seguir frente al micrófono y en el aula?

GW: La posibilidad de construir comunidad. En la radio y en la docencia, lo que me impulsa es tender puentes, abrir diálogos, formar pensamiento crítico. Cada día es distinto, cada grupo es un nuevo reto, cada emisión de radio es una oportunidad de repensar cómo nos comunicamos. Mientras eso continúe, seguiré estando ahí.

▼

LA EMPRESA
CUMPLE
10 AÑOS EN MÉXICO
CON MAYOR
RENTABILIDAD
Y CONVERTIDA EN
EL SEGUNDO OPERADOR
MÁS IMPORTANTE
DE TELECOMUNICACIONES.

POR
PURILUCENA
&
ANA LUISA
GUTIÉRREZ

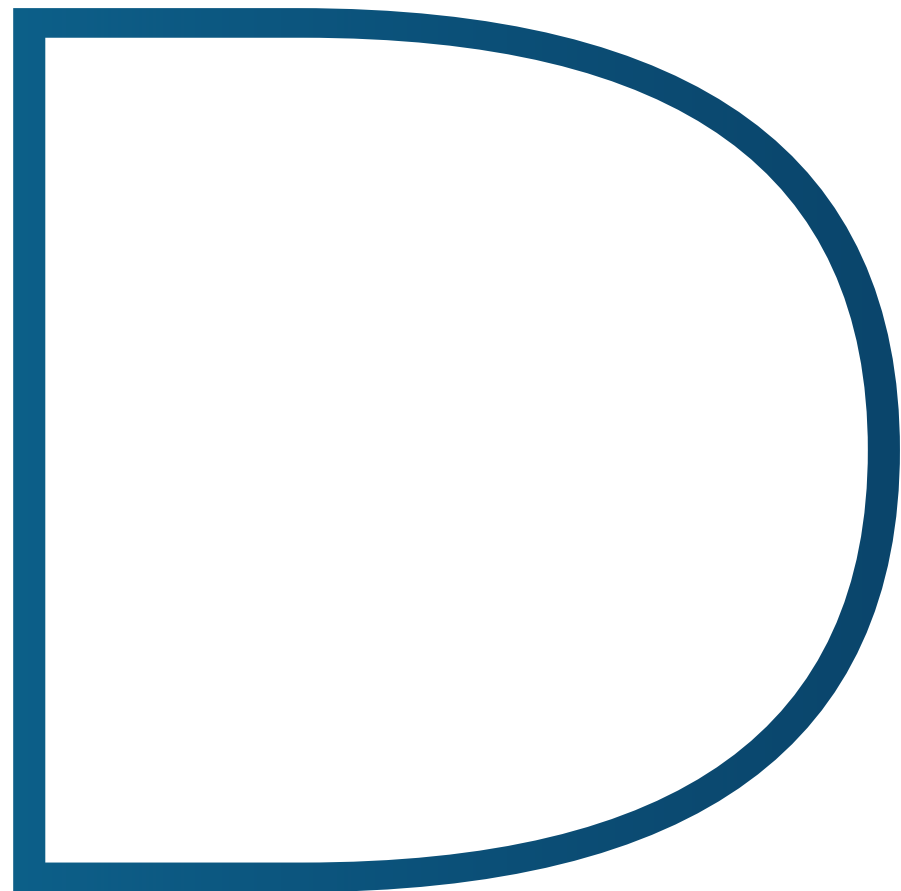
FOTOS
DIEGO ALVAREZ
ESQUIVEL

**[EL
PUNTO
DE
EQUILI
BRIO]**



MÓNICA ASPE

CEO DE AT&T
EN MÉXICO



OCAS EMPRESAS PUEDEN presumir de tener en su origen a uno de los principales inventores del siglo XIX. AT&T lo hace. La compañía descende de la Bell Telephone Company, que Alexander Graham Bell creó para explotar su patente del teléfono, que registró en Estados Unidos en 1876. Y aunque el italiano Antonio Meucci es considerado desde junio de 2002 el verdadero inventor de este aparato, que ha evolucionado hasta convertirse en una extensión de nuestro cuerpo, Bell sentó los cimientos de una industria y una compañía que se ha convertido en la tercera empresa de telecomunicaciones más grande del mundo por sus niveles de facturación.

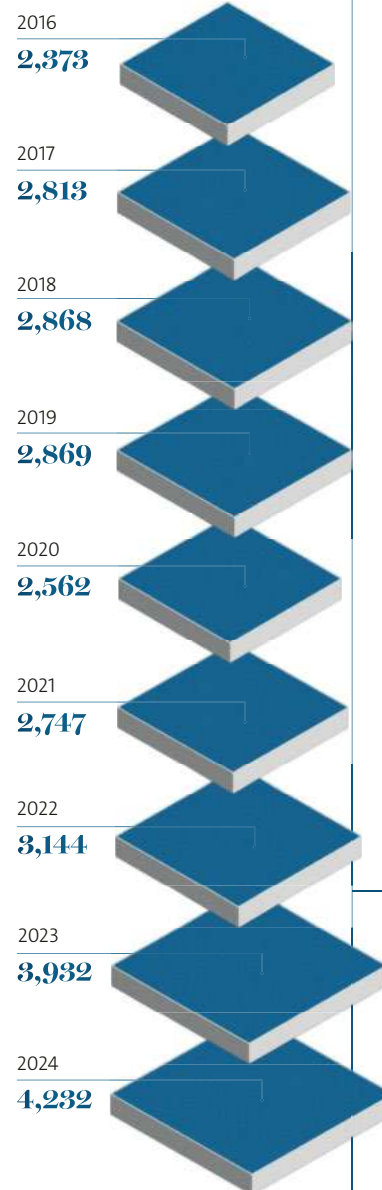
AT&T llegó a México en 2015 con una inversión de 3,000 millones de dólares para construir una red nacional de 4G y con una operación de ocho millones de usuarios, gracias a la adquisición de la base de suscriptores de Iusacell y Nextel. Una década después, la cifra asciende a 12,000 mdd y 23.6 millones de suscriptores. “Estamos creciendo en clientes, en ingresos y en rentabilidad. Somos el operador de red móvil de mayor crecimiento en América Latina durante los últimos tres años”, dice Mónica Aspe, CEO de la compañía en México.

El camino, asegura, no ha sido fácil y ha supuesto afrontar “batallas muy importantes”, no solo para hacerse un espacio en

LOS INGRESOS RETOMAN FUERZA

Desde la pandemia, la empresa impulsó planes personalizados de conectividad que le ayudaron a incrementar sus ventas.

INGRESOS EN MDD



FUENTE:
Reportes financieros de AT&T.

el mercado, también en materia regulatoria y de competencia económica. “Hemos enfrentado una pandemia, como todo el mundo, pero también temas específicos de este sector en términos de incertidumbre legal y regulatoria. Y, sin embargo, nos hemos enfocado en ganar con los clientes y en el mercado”.

AT&T llegó a México dos años después de aprobarse la Ley Federal de Telecomunicaciones y Radiodifusión (LFTR) de Enrique Peña Nieto, que implicó la creación del Instituto Federal de Telecomunicaciones (IFT), que sentó las bases regulatorias para generar una mayor competencia al existir en ese momento dos competidores principales, Telcel y Telefónica Movistar. La firma de Carlos Slim concentraba el 69.6% del mercado.

El arribo de la estadounidense se tradujo en un respiro para la competencia y en una nueva opción de servicio, pero su operación no ha sido sencilla. La empresa se ha tenido que enfrentar a América Móvil, el gigante que a pesar de operar desde hace 11 años con medidas regulatorias para reducir su tamaño en suscriptores e ingresos, aún se ubica en una posición dominante, con el 56% de los ingresos del sector, gracias a que ha sabido caminar con sus reglas asimétricas y, en algunos casos, evadirlas teniendo como consecuencia multas millonarias por parte del regulador.

Thaddeus Arroyo, el primer jefe de AT&T en el país, tuvo como misión consolidar la transición de Iusacell/Nextel a la operación de la estadounidense, así como buscar eficiencias con la combinación de tecnologías de redes ya construidas con las nuevas que desplegó la compañía.

Arroyo pasó la batuta a Kelly King, quien concretó la red 4G para AT&T. Pero el gran desafío era revertir las pérdidas. Desde que inició operaciones, la empresa reportó seis años consecutivos de caídas en sus márgenes financieros, debido a la unificación de Iusacell y Nextel en un solo servicio de 4G. Para cambiar la situación, la firma tuvo que pasar por cuatro directores generales.

Laurent Therivel consolidó la transición de Iusacell/Nextel y consiguió un mayor número de consumidores de alto valor para rozar la rentabilidad. El plan del CEO comenzó a tomar forma desde su entrada en 2018, al disminuir los márgenes negativos de flujo operativo, gracias a que en 2019 desinvertió en activos no estratégicos, como el retorno del espectro que pertenecía a Nextel. Pero en abril de 2020, el año de la pandemia, Therivel decidió emprender otros proyectos y la responsabilidad pasó a Mónica Aspe.

Fue con ella, primero como CEO interina y, desde marzo de 2021 ratificada en la posición, que AT&T logró márgenes financieros positivos, con



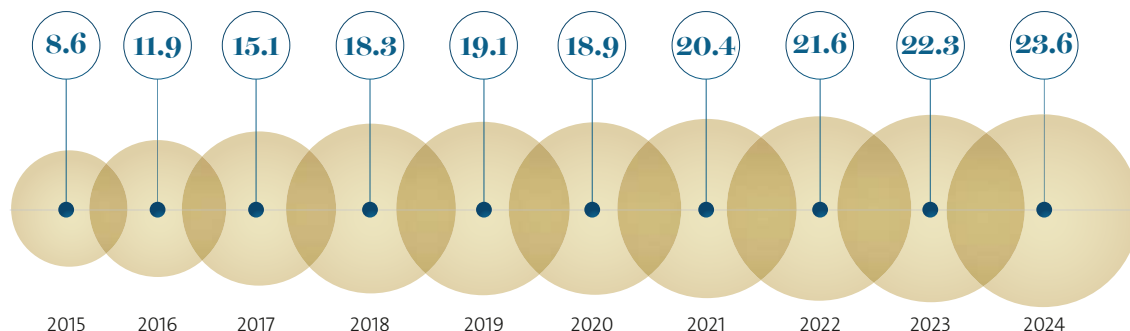
CIUDADES

ESTÁN CUBIERTAS CON EL 5G DE LA EMPRESA, UN DESPLIEGUE QUE CONTINÚA CRECIENDO.

MÁS USUARIOS

En una década, la compañía ha multiplicado su número de clientes casi por tres.

MILLONES DE USUARIOS



FUENTE: Reportes financieros de AT&T.



planes y tarifas personalizadas para los usuarios, el despliegue de mayor infraestructura y la 5G, el impulso al segmento mayorista y a la vertical B2B, y seguir deshaciéndose de activos no estratégicos, como el 41% de su participación en Sky México.

Aspe define esta primera década como de años muy dinámicos, en los que AT&T ha pedido una cancha pareja para competir. A la vez, la transformación digital se aceleró y cambió la velocidad de todas las industrias, incluida, claro, la de las telecomunicaciones. Y ve un área de oportunidad en el servicio, en la forma en la que la empresa se comunica y se relaciona con sus usuarios. “Mucho de nuestro trabajo en transformación tiene que ver con la simplificación de la forma en la que prestamos servicios. También hay mucha transformación en productos y servicios en sí mismos. Vienen cosas muy emocionantes con las nuevas tecnologías”, dice.

El portafolio de la empresa está formado por la oferta de prepago, pospago, equipos, internet de las cosas (IoT) y la capacidad mayorista y de servicios para negocios. Y evoluciona para incluir distintas formas de conectividad y financiamiento en el acceso a los dispositivos.

La quinta generación de redes abrirá además nuevos negocios. “Tener menos latencia, la capacidad de conectar más dispositivos a la red y mayores velocidades, que es lo que nos da 5G, nos permite entrar a una nueva era de innovación de productos y servicios que tiene que ver con calidad y servicios muy interesantes para lo industrial”, explica.

Como en la automatización de las plantas de manufactura. O productos que antes no existían y que ahora están en desarrollo, como la ubicación de los dispositivos. “Esto anonimizado, por supuesto, pero es un producto muy interesante para combatir

70%

CRECIÓ EL EBITDA DE LA
COMPAÑÍA EN EL PRIMER
TRIMESTRE DEL AÑO,
AL REGISTRAR 193 MDD.

el fraude bancario. Si hay una transacción con una tarjeta de crédito, la distancia entre la tarjeta donde sucede la transacción y donde se encuentra tu teléfono móvil es un predictor de la probabilidad de fraude”, ejemplifica Aspe.

AVANZAR EN UN ENTORNO COMPLEJO

AT&T fue la primera empresa que desplegó 5G en México, en diciembre de 2021, apenas dos meses antes que su principal competidor, Telcel. Hoy en día, ofrece cobertura en 56 ciudades. La empresa avanza, dice Aspe, de manera sostenible. Y apunta a los altos costos del espectro en México, la espina dorsal para dar servicios de conectividad, como motivo que ha ralentizado el despliegue de todos los operadores en el país, en comparación con otros países latinoamericanos, especialmente, Brasil, que ha llevado una política de licitaciones de espectro empujadas por una visión de cobertura, no recaudatoria.

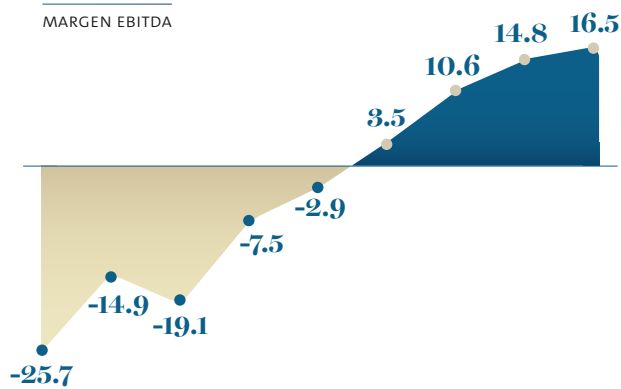
En 2021, la Agencia Nacional de Telecomunicaciones brasileña sentó el precedente con la banda de 3.5 GHz, idónea para 5G, al licitarla con solo el 10% de su costo total, mientras que el 90% fue pagado con obligaciones de cobertura y despliegue. Y el pasado julio determinó que la banda de 700 MHz, un espectro similar al que tiene actualmente Altán en México, será licitada sin carácter lucrativo, ya que la finalidad es ampliar la cobertura de telecomunicaciones del país en donde operan Vivo, Claro, TIM y Oi.

En México, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público ha rechazado más de seis veces la propuesta del IFT de reducir los costos de las bandas espectrales, un precio que es hasta 89% mayor al de algunos países como Alemania, Grecia o Países Bajos y lleva a Telcel y AT&T a desembolsar el 5.4 y el 10.8% de sus ingresos anuales, respectivamente, para costear las bandas de espectro.

EN EL CAMINO POSITIVO

A la compañía de telecomunicaciones le tomó más de cinco años que su salud financiera se encaminara por un rumbo positivo.

MARGEN EBITDA



2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024

FUENTE: Reportes financieros de AT&T.



LA PELEA POR LOS USUARIOS ES MÁS COMPLEJA

La llegada de los OMV
ha provocado una
mayor competencia
para ganar mercado.

% PARTICIPACIÓN DE MERCADO

56.10%
TELCEL

14.50%
TELEFÓNICA

1.47%
FREEDOM POP

0.62%
VIRGIN
MOBILE

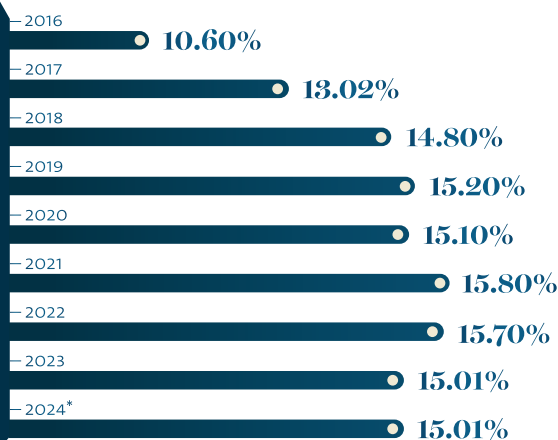
2.24%
OTROS

10.06%
BAIT

15.01%
AT&T

“HUBIERA SIDO MEJOR FUNCIONARIA PÚBLICA SI HUBIERA CONOCIDO EL SECTOR PRIVADO Y SOY MEJOR EMPRESARIA PORQUE CONOCÍ EL SECTOR PÚBLICO”.

La participación de mercado de la compañía ha superado el 15% desde 2019.



FUENTE: IFT.

*DATOS HASTA SEPTIEMBRE.

El regulador señala que esta decisión incrementa la incertidumbre en la industria y aumenta la probabilidad de que las empresas devuelvan bandas al Estado. De hecho, AT&T devolvió en 2019 diversos tramos de frecuencias en la banda de 800 MHz que habían sido de Nextel, con la finalidad de hacer más eficiente su operación. En 2023, regresó más espectro, lo que se tradujo en pérdidas de 106 millones de pesos anuales para el gobierno, según señaló el regulador a *Expansión* en ese momento.

Telefónica es, quizás, el caso más complejo de esta situación. El operador español renunció por completo a su espectro en 2019 para migrar a la red de AT&T. El movimiento tuvo como impacto una pérdida de 4,569 millones de pesos anuales entre 2019 y junio de 2022, según estimaciones del IFT.

En la actualidad, las licitaciones han pasado de ser atractivas a incómodas. En 2021, de 41 bloques que se buscaba colocar, 38 quedaron desiertos. El año pasado, el regulador intentó lanzar una última puja con la que pretendía vender 40 Megahertz de la banda de 2.5 GHz, cuya frecuencia es una de las más codiciadas por las compañías gracias a su capacidad para ampliar la red 5G a nivel nacional. Pero el gobierno federal frenó la subasta.

Ahora, la nueva autoridad, a través de la Comisión Reguladora de Telecomunicaciones (CRT) deberá lanzar las bases de la licitación 5G antes de que concluya 2025, pero el éxito estará en los precios con los cuales planea vender bandas espectrales a los operadores.

“Estamos manteniendo el ritmo sostenible y mantenemos a México moviéndose hacia las últimas tecnologías”, asegura Aspe, quien agrega que este mayor costo es “una barrera a la inclusión digital”.

En un contexto en el que todo puede cambiar de un día para otro, la directiva es clara pero cauta con sus respuestas en la entrevista, realizada en junio. Un mes después, el 17 de julio, la nueva Ley en Materia de Telecomunicaciones y Radiodifusión (LMTR) entró en vigor, pero con ambigüedades, pues estipula que la ley de 2013 y el IFT serán extintos una vez que se conforme el pleno de la CRT, pero sin precisar las fechas para elegir a los cinco comisionados del nuevo ente. Esto significa que el sector caminará por un tiempo con dos legislaciones, complicando el panorama regulatorio y operativo de las empresas.

LOS NUEVOS INTEGRANTES DEL CHAT

En 2014, apenas un año antes de la llegada de AT&T a México, el término operador móvil virtual (OMV) aún no era conocido. Pero sí lo era Richard Branson, el particular empresario británico, fundador de Virgin Group, que trajo el primer OMV a México, hace 11 años, tres después de crear Virgin Mobile Latin America, que ya tenía operaciones en Chile y Colombia. Su llegada fue ambiciosa, pretendía lograr el 10% del mercado. “Creo que hay lugar para los dos. No creo que [Carlos Slim] vaya a sufrir mucho con nuestra presencia”, decía en una entrevista exclusiva a *Expansión* en 2013.

Pero el plan de Branson no funcionó y el fondo de inversión Beyond ONE, con sede en Dubái, adquirió

en 2023 la operación latinoamericana de Virgin Mobile. Donde el empresario no tuvo éxito, otros lo hicieron. En el segmento de OMV, Bait, de Walmart, ha ganado terreno. Su ambición era arrebatarse la segunda posición que AT&T ostenta en México. Y, aunque el IFT ha rebajado su número de usuarios a 8.3 millones, lo que lo sitúa en cuarta posición, el operador argumenta que cuenta con 21.5 millones activos en los últimos 180 días, lo que lo llevaría a estar justo detrás de la empresa que lidera Aspe.

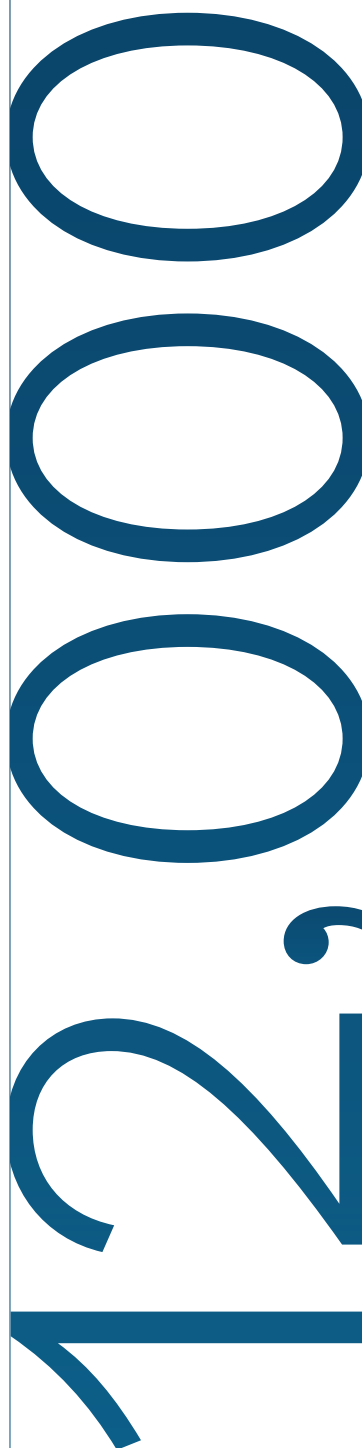
Lo cierto es que el sector ha cambiado. Al amparo de Altán Redes, los OMV han crecido en los últimos cinco años hasta superar el 14.2% de cuota de mercado.

Aspe no habla de la competencia. Pero sí señala que además de los más de 23 millones de clientes, la empresa es una mayorista importante con Telefónica, Megamóvil, YO México, Izzi Móvil y Red América en su red, lo que suma más de 44 millones de líneas. “No nos asusta la competencia, ni mayorista ni minorista. Competimos y sabemos ganar con los clientes, personas, empresas, pero también otros operadores que deciden subirse sobre nuestra red”, afirma.

El negocio mayorista ha permitido a la compañía, que también ha lanzado Wim, incrementar sus ingresos y ha sido uno de los factores que le ayudó a salir de la tendencia financiera negativa.

De ahí que, ante la posibilidad de que la CFE ofrezca internet y telefonía en todo México y no solo en zonas remotas, como estaba planteado en el proyecto inicial del expresidente Andrés Manuel López Obrador, Aspe apunte que el acceso a internet es un derecho reconocido en la Constitución. “Es difícil pensar nuestras vidas hoy al margen de la conectividad y, cuando pensamos en las personas que viven no conectadas, es difícil también pensar cómo ejercen otros derechos. Porque la conectividad realmente se ha vuelto la infraestructura crítica del siglo XXI”, sostiene.

Desde ahí, agrega que los gobiernos tienen un papel clave en



**MILLONES
DE DÓLARES**

HA INVERTIDO
AT&T EN MÉXICO
DESDE SU
LLEGADA, EN 2015.

la inclusión digital, ante la existencia de brechas que requieren la intervención pública para cerrarlas. La pregunta, plantea, es cuál es la forma más efectiva de hacerlo. “A mí me parece que la forma más efectiva es facilitando, no solo permitiendo, la llegada de los operadores privados a todos los lugares donde podemos llegar de manera sostenible y, después, buscando colaboraciones que permitan cerrar brechas en las otras regiones donde sea más difícil hacerlo”.

La directiva fue, de hecho, una de las impulsoras de la Red Compartida, el mayorista que opera Altán Redes, en su etapa como funcionaria, en la que contribuyó a la implementación de algunos de los proyectos que eran parte de la reforma de telecomunicaciones de 2013. Su visión como directora de una empresa de telecomunicaciones, la primera además mexicana de AT&T y la única mujer en la industria, pasó también por la administración pública. Entre 2011 y 2017 trabajó en la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, los dos últimos años como subsecretaria de Comunicaciones. Después, asumió como embajadora y representante permanente de México ante la OCDE, antes de convertirse, en 2018, en vicepresidenta de Asuntos Externos de AT&T, desde donde pasó a CEO.

“Fue un cambio interesantísimo”, señala sobre su trayecto del sector público al privado, antes de abogar por poner reglas claras sobre cómo se puede dar este paso. “Tiene muchísimo de positivo. Una cosa que he aprendido es que hubiera sido mejor funcionaria si hubiera conocido el sector privado y soy mejor empresaria porque conocí el sector público”, asegura. “Ojalá encontráramos la forma de aprovechar esa riqueza”.

“Lo que es muy importante es que, cuando se está en el sector público, se trabaja para el sector público, y cuando se está en el sector privado, se trabaja para el sector privado, y hay que cuidar mucho los conflictos de intereses. (...) Hay mucho valor que a veces desaprovechamos por tener ideas preconcebidas de que no se debe pasar de un lado para el otro”, opina. “Los funcionarios decentes, íntegros, tienen que seguir trabajando en la vida, y las carreras deben continuar. Preocupante sería que no tuvieran que buscar trabajo después de estar en el sector público”.

Aspe no es, de hecho, la única que ha recorrido este camino en la empresa. En junio de 2022, AT&T anunciaba la contratación de Gabriel Contreras, quien hasta 2020 era el presidente comisionado del IFT, como General Counsel y vicepresidente de Legal y Asuntos Externos, una decisión que levantó cierta polémica. “Tanto AT&T como Gabriel hemos sido cuidadosos con el proceso de contrata-



CONVICCIÓN.

Como funcionaria y como CEO, Aspe ha buscado ampliar la base de usuarios de telecomunicaciones en el país.

ción, asegurándonos de cumplir cabalmente con la normatividad aplicable”, explicaba AT&T entonces en una postura compartida a *Expansión*.

HACIA EL FUTURO

AT&T cumple sus primeros 10 años en México como segundo participante del mercado y con resultados de rentabilidad. Para la empresa, con todo y entorno, es un momento dulce. Pero también de seguir mirando hacia adelante, ante la enorme transformación que supone la adopción de la inteligencia artificial, que permite gestionar de forma más eficiente las redes y obtener ventajas competitivas.

También, de continuar colaborando para, no solo a través del negocio, contribuir a cerrar brechas con iniciativas como la de ciudadanía digital, con la que ha impactado a nueve millones de niñas y niños para que vivan de manera segura y saludable su vida digital. O AT&T Accesible, con la que la empresa ofrece atención especializada para adaptar las funciones de accesibilidad que faciliten el uso de los teléfonos celulares a clientes que necesitan algún apoyo motriz, visual, auditivo e intelectual, así como para las personas mayores. Y esto enlaza con el origen de la empresa. Fue la sordera de su madre, Eliza, y luego de su esposa, Mabel Hubbard, lo que llevó a Bell a enfocarse en el sonido y la comunicación.

“Viene seguir creciendo en el mercado a través de servir mejor a los clientes y de tener la mejor oferta de valor en todo lo que hacemos”, asegura Aspe. “Seguir siendo el mejor lugar para atraer y retener talento en la industria de las telecomunicaciones. Y seguir siendo la infraestructura que va a definir el juego de México en el siglo XXI”.

Bodegas Cetto

EL RECONOCIMIENTO DE MÁS DE 1,000 MEDALLAS

Esta casa vinícola, ubicada en Valle de Guadalupe, representa un legado que ha conquistado al mundo.

Como fruto de cuatro generaciones que han trabajado con dedicación, pasión, enología de vanguardia y respeto por la tradición vinícola, Bodegas Cetto se ha convertido en la primera firma de Valle de Guadalupe en recibir más de 1,000 medallas en concursos internacionales.

Recientemente, por octava ocasión, obtuvo el reconocimiento como la Bodega Mexicana del Año en la edición 2025 de la New York International Competition. Este mérito se otorga al considerar la calidad de las casas vinícolas, que son evaluadas por un jurado experto integrado por renombrados *sommeliers* y profesionales de esta industria.

Con una herencia proveniente de Trento, Italia, Ángel Cetto inició un negocio en Baja California en 1928, que ha perfeccionado su excelencia a lo largo de los años. El legado lo continuó su hijo, Luis Agustín Cetto, quien experimentó con más variedades de uva y procesos.

Posteriormente, Luis Alberto Cetto expandió los horizontes de la compañía para llegar a 17 países y, por último, Luis Ángel Cetto ha incrementado la comercialización, manteniendo las extraordinarias propiedades de los vinos.

A principios de la década de los 90, Bodegas Cetto comenzó su incursión en prestigiosos certámenes a nivel mundial y fue en 1992 cuando logró su primera medalla de oro por L.A. Cetto Petite Sirah, en el International Wine Challenge de Londres, Inglaterra.

Esa fue la antesala para que más tarde le otorgaran otras distinciones en Europa, Asia y América, por ejemplo, la Gran Menzione en el Concurso Enológico Vintaly y la preselección de oro en Sélections Mondiales des Vins por su etiqueta Cabernet Sauvignon RVA PVDA.

El Chardonnay RVA PVDA conquistó el doble oro como Mejor Vino del Año en la competencia China Wine & Spirits Awards; mientras que el Chenin Blanc ganó la medalla Gran Oro en el Concours Mondial de Bruxelles. Pero el Nebbiolo RVA PVDA es el que ha coleccionado más premios: 156, entre los que destacan los



Bodegas Cetto tiene presencia en más de 24 ciudades a escala mundial.



conseguidos en el Concurso Enológico Vinitaly. En tanto que Petite Sirah es la segunda etiqueta más laureada de la marca, con 147 preseas en total.

Por supuesto, ha rendido honores a sus pilares, con etiquetas como Concordia Don Luis Cetto y Viognier Don Luis Cetto, las cuales fueron galardonadas por el Mexico Selection by Concours Mondial de Bruxelles.

Asimismo, Bodegas Cetto ha sido condecorada con medallas de oro en Croacia, Luxemburgo, España, Suiza, Nueva York, Alemania, Canadá, San Francisco y Japón, lo que demuestra por qué es la casa de vino mexicano favorita en el mercado internacional.

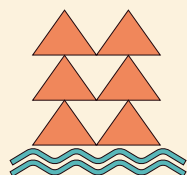


TOP 10 DE VINOS MÁS GALARDONADOS

LÍNEA	ETIQUETA	PRESEAS
Reservas	Nebbiolo RVA PVDA	156
Línea clásica	Petite Sirah	147
Reservas	Cabernet Sauvignon RVA PVDA	90
Reservas	Chardonnay RVA PVDA	87
Línea clásica	Chenin Blanc	80
Don Luis Selección Reservada	Viognier Don Luis Cetto	65
Reservas	Petite Sirah RVA PVDA	63
Línea clásica	Cabernet Sauvignon	57
Don Luis Selección Reservada	Terra Don Luis Cetto	52
Línea clásica	Sauvignon Blanc	50
Línea clásica	Zinfandel	47



ESPECIAL



TER

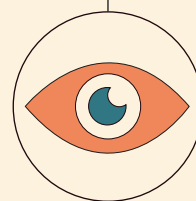
EM

PRE

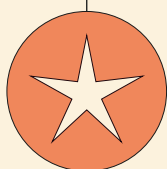
SAS

RES
PON
SA
BLES

2025



El ranking, que ha aumentado 39% su número de participantes en los últimos cinco años, evoluciona para adaptarse a las tendencias del entorno.



RENDICIÓN DE CUENTAS

POR: Rosalía Lara

EMPRESAS RESPONSABLES es uno de los rankings más jóvenes de *Expansión*, nació en 2014, y al mismo tiempo es, quizás, uno de los que más cambios metodológicos y de cuestionario han tenido en los últimos cinco años.

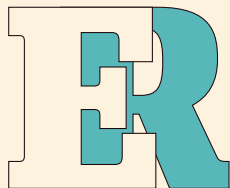
Estas modificaciones no son arbitrarias: obedecen a la urgencia de una evaluación más rigurosa, comparativa y basada en evidencia pública. Y en esta evolución nos han acompañado personas expertas y organizaciones especializadas, con el fin de materializar un listado que refleje las condiciones y las necesidades actuales de la responsabilidad ambiental, social y de gobernanza (ESG, por sus siglas en inglés) en el ámbito corporativo.

Este año, el cuestionario de evaluación fue reestructurado y ampliado, pasando de 165 preguntas a poco más de 200 reactivos. Este aumento no es simplemente cuantitativo, sino que tiene la intención de capturar –con mayor precisión– la complejidad y la profundidad de los factores ESG que hoy definen la responsabilidad empresarial. La ampliación permite incorporar temas como los derechos humanos, la inclusión en la cadena de valor, el uso y la protección de datos o la biodiversidad, así como fortalecer la evaluación de prácticas más consolidadas, como la gestión de emisiones, los derechos laborales o la composición de los consejos de administración.

Otro elemento central de esta evolución metodológica es el enfoque en la publicidad de la información. Este año, se solicitó que la mayoría de las políticas, programas e iniciativas presentados por las empresas cuente con evidencia documental pública, bajo la lógica de que si una compañía afirma tener un código de ética, un programa de reducción de residuos o una política de debida diligencia en derechos humanos, debe estar en condiciones de compartirlo abiertamente. De lo contrario, se corre el riesgo de caer en el *greenwashing* o en afirmaciones que no pueden ser verificadas. Transparentar estas acciones no solo permite validar los avances, sino también elevar el estándar de toda la industria al generar prácticas replicables. Esta apuesta por la transparencia es coherente con las tendencias regulatorias y de mercado a nivel internacional y local.

A nivel interno, la evaluación continúa asignando 35% al rubro de mayor impacto (ambiental, social o gobernanza), 27.5% a cada uno de los dos rubros restantes y 10% a la integración de temáticas socioambientales al modelo de negocio de la empresa, una evaluación que realiza Sistema B. Sin embargo, además de la comparación por sector de los reactivos señalados como puntos de referencia, la evaluación del ranking se normalizó por industria mediante un cálculo estadístico para evitar sesgos. Cada empresa recibió una puntuación bruta en cada pilar, que luego se comparó contra el promedio y la desviación estándar del sector al que pertenece. Así, se calcula un puntaje ponderado que refleja qué tan por encima o por debajo está una empresa respecto a sus pares del mismo sector. Este enfoque permite una evaluación más justa y equitativa, al considerar las particularidades y los desafíos propios de cada industria.

La intención de este ranking, con una metodología más exigente, transparente y basada en evidencia pública, es construir un ecosistema empresarial más comprometido, honesto y preparado para enfrentar los grandes desafíos sociales y ambientales, porque ser responsable no es solo una ventaja competitiva, sino una condición fundamental para seguir existiendo.



CUADRO DE HONOR

AMBIENTAL	
1	NESTLÉ MÉXICO
2	TOYOTA MOTOR DE MÉXICO
3	ASTRAZENECA

SOCIAL	
1	L'ORÉAL GROUPE
2	MARS MÉXICO
3	T-SYSTEMS MÉXICO

GOBERNANZA	
1	ORBIA
2	ESSITY HIGIENE Y SALUD MÉXICO
3	FIBRA UNO

RK 25	EMPRESA	LUGAR EN:		
		AMBIENTAL	SOCIAL	GOBERNANZA
1	Fibra UNO	8	6	3
		En mayo de 2025, FUNO colocó con éxito un bono vinculado a la sostenibilidad por 12,700 millones de pesos, con una sobredemanda de 2.55 veces. Con la emisión, la empresa se compromete a certificar al menos el 26.6% de su portafolio en 2027 bajo LEED y EDGE, dos de las certificaciones más reconocidas en arquitectura sostenible, un objetivo que podría lograrse antes de lo previsto, de acuerdo con su CEO, Gonzalo Robina.		
	2 Nestlé México	1	15	5
		A inicios de 2025, la empresa anunció una inversión por 1,000 millones de dólares entre 2025 y 2027 para fortalecer la capacidad productiva de las plantas de Nestlé en Veracruz, Guanajuato, Querétaro y Estado de México, y un nuevo centro de distribución. Esta inversión impulsará el desarrollo de sus programas para el campo mexicano a través del Plan NESCAFÉ y el Nestlé Plan Cacao, iniciativas que buscan transformar comunidades agrícolas mediante asistencia técnica, capacitación y la promoción de prácticas de agricultura regenerativa.		
	3 Novo Nordisk México	13	4	9
	4 Aeroméxico	4	7	17
	5 Essity Higiene y Salud México	11	11	2
	6 Kellanova	9	8	6
	7 L'Oréal Groupe	24	1	11
		En colaboración con Chenavari Investment Managers, L'Oréal creó el fondo de deuda Solstice, con la finalidad de ayudar a los proveedores industriales a acelerar la descarbonización de sus proyectos.		
	8 Genomma Lab Internacional	5	18	8
	9 Iberdrola México	6	22	4
	10 T-Systems México	14	3	21
	11 Orbia	16	16	1
		Orbia busca consolidar su estrategia de sostenibilidad y promover una cultura de compromiso tangible con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), integrando a su junta directiva en este propósito y reforzando la transparencia sobre el rol del consejo en la supervisión de temas ambientales, sociales y de gobernanza (ASG). A través de estas acciones, la empresa aspira a fortalecer la rendición de cuentas, el involucramiento de los grupos de interés y una gobernanza alineada con los desafíos y oportunidades del contexto global.		
	12 Alpek	7	10	30
	13 AstraZeneca	3	50	23

RK 25	EMPRESA	LUGAR EN:		
		AMBIENTAL	SOCIAL	GOBERNANZA
14	Coca-Cola FEMSA	20	28	19
15	Danone México	12	42	29
16	FEMSA	17	48	26
17	Walmart de México y Centroamérica	35	26	16
18	Aleatica	47	21	7
19	Flex México	30	40	12
20	Ingredion México	25	23	31
21	Quálitas Controladora	60	12	15
22	PepsiCo Alimentos México	21	34	45
23	HEINEKEN México	23	51	28
24	Mars México	26	2	94
25	Ecolab	32	13	60
26	Ferrero de México	42	19	34
27	Arca Continental	15	87	47
28	Diageo	10	82	55
29	Grupo Bafar	38	9	81
30	HSBC México	28	32	53
31	SIEMENS	27	27	59
32	Grupo México	41	36	38
33	General Motors de México	19	37	76
34	Bolsa Mexicana de Valores	90	5	22
35	Banco Santander México	63	38	20
36	Naturesweet	40	47	41
37	Alsea	67	53	10
38	Jabil	44	75	25
39	Vinte	39	29	66
40	Grupo Financiero Banorte	53	33	36
41	AXA Seguros	33	20	97
42	Toyota Motor de México	2	109	108
43	Hitachi Energy	54	39	35
44	PPG Comex	36	83	42
45	Energía Real	85	35	24
46	BBVA México	71	69	13
47	RLH Properties	37	73	61
48	Grupo Herdez	31	81	70
49	ManpowerGroup México	58	68	48
50	TIP México	43	24	103
51	Bio Pappel	50	64	57
52	CIMA Group Manzanillo	29	60	104
53	El Puerto de Liverpool	80	17	58
54	Tuiio	72	72	27
55	Volaris	89	45	18
56	Novartis México	45	74	82
57	Promotora de Hoteles Norte 19	49	112	40
58	Bayer de México	48	79	74
59	Provident México	55	77	69
60	Dow	52	111	37
61	Unilever de México	76	52	46
62	Productos Roche	18	125	78
63	Red Ambiental Servicios	69	41	77
64	Minor hotels Europe & Americas region México (hoteles nh, nh collection y avani)	34	142	39
65	Solunión México	84	94	33
66	SoftServe México	65	93	52
67	Telefónica Movistar México	97	14	44

RK 25	EMPRESA	LUGAR EN:		
		AMBIENTAL	SOCIAL	GOBERNANZA
68	Boehringer Ingelheim	59	57	89
69	ENGIE México	61	58	95
70	FINSA	77	63	62
71	Genera	102	67	32
72	Volkswagen de México	57	123	51
73	Enel México	46	117	99
74	Alpura	68	99	84
75	DEACERO	83	61	88
76	Takeda México	56	86	118
77	Naturgy México	98	54	54
78	Grupak Operaciones	74	85	90
79	Baker McKenzie México	113	43	67
80	Chevez Ruiz Zamarripa	124	31	75
81	Caffenio	62	88	121
82	Element Fleet Management México	96	110	49
83	Continental México	22	120	139
84	Valores Mexicanos Casa de Bolsa	112	30	86
85	Tata Consultancy Services de México	99	128	14
86	GNP Seguros	132	25	72
87	PwC México	79	89	119
88	Atento México	109	106	43
89	Sanofi	75	98	105
90	Mercado Libre México	64	113	112
91	Constellation Brands	86	84	106
92	Baja Ferries	104	62	68
93	Chedraui	101	105	64
94	Veolia Holding México	93	101	73
95	Zurich México	107	90	50
96	CHEP	66	122	111
97	CIMA (antes Grupo Cimarrón)	94	70	123
98	Grupo Lala	78	127	92
99	Hoteles BF	81	65	131
100	Banca Afirme	117	59	114
101	CMR	114	76	91
102	Eosis	87	95	122
103	AT&T México	119	102	71
104	Rutopia	115	92	102
105	Grupo Vitalmex	121	91	85
106	Coca-Cola México	51	129	134
107	Grupo Omnilife-Chivas	92	107	116
108	Sarape Social	134	44	101
109	KUA	105	114	93
110	Telcel / Radiomóvil Dipsa	95	131	87
111	HDI Seguros	111	96	110
112	Megacable Holdings	120	130	63
113	Grupo Televisa	88	146	79
114	Zubex Industrial	91	103	137
115	Grupo Financiero BASE	141	46	117
116	Herbalife Internacional de México	103	135	83
117	MetLife México	148	78	65
118	BKT mobiliario urbano	73	137	129
119	Interprotección	142	66	107
120	Grupo Palacio de Hierro	139	49	80
121	Ferrer	100	118	128

RK 25	EMPRESA	LUGAR EN:		
		AMBIENTAL	SOCIAL	GOBERNANZA
122	Grupo Financiero Bx+	130	116	100
123	Organización Soriana	128	56	143
124	Grupo Coppel	127	115	115
125	Roadis Concesiones México	106	132	120
126	Seguros Monterrey New York Life	154	55	113
127	Autotransporte de Carga Tresguerras	129	97	124
128	ArcelorMittal México	118	134	130
129	Profuturo	149	108	109
130	Empresas Virutex Ilko México	70	140	148
131	Integradora de Franquicias PKT1	82	80	156
132	Christus Muguerza	155	104	98
133	Ruba Desarrollos	150	100	125
134	Semillero de Empresas Rurales	110	124	147
135	Konfío	146	136	96
136	Pluxee México	143	121	126
137	Kryo Tecnología	145	71	146
138	Nissan Mexicana	140	119	138
139	AES México	125	149	127
140	Newmont México	123	152	133
141	Krispy Kreme México	138	139	132
142	BanBajío	153	126	136
143	Farmacéuticos Maypo	126	148	142
144	The Home Depot	116	155	141
145	Avanza Sólido	151	133	140
146	Sports World	136	141	145
147	Blanco Carrillo	137	138	144
148	Mexicana de Industrias y Marcas	122	147	152
149	Solfium	144	143	135
150	Conservas La Costeña	108	150	150
151	Pfizer México	133	145	151
152	Daimler Truck México	157	157	56
153	GRUNER	131	151	154
154	Vinco	152	144	149
155	Actinver	147	154	153
156	Hermes Infraestructura	135	156	155
157	Agito	156	153	157

METODOLOGÍA

Para la elaboración del ranking se realizó una convocatoria abierta dirigida a las empresas con fines de lucro y con operaciones en el país. Las participantes respondieron un cuestionario de más de 200 preguntas en temas ambientales, sociales y de gobernanza, que sustentaron con evidencia.

El equipo de Inteligencia de *Expansión* recopiló, revisó y evaluó a cada empresa conforme la siguiente metodología.

Para la evaluación se estima el crecimiento de la operación de la empresa versus la reducción o el incremento de su impacto ambiental, social y de gobierno corporativo, para no castigar el crecimiento de las industrias.

En algunos de los parámetros (señalados como *benchmark* en el cuestionario) se realiza una comparación por sector y tamaño de las empresas, de acuerdo al número de trabajadores, con el objetivo de equilibrar la evaluación entre diferentes industrias.

Cada uno de los rubros (ambiental, social y gobernanza) considera un puntaje total máximo de 100 puntos. Esa puntuación se normaliza por industria mediante un cálculo estadístico para evitar sesgos, al comparar el promedio y la desviación estándar del sector al que pertenece cada empresa.

A ese *score* por sector se le aplicó una ponderación que depende del impacto de

cada industria, siendo el rubro de mayor impacto el que tenga el 35% de la evaluación total, y los dos restantes, el 27.5%, lo que da el 90% de la puntuación.

Medidas ambientales. Se analizan indicadores como uso de agua, energía, producción de desechos y emisiones de gases de efecto invernadero.

Medidas sociales. Se mide la diversidad, la paridad de género, prácticas y políticas de empleo, salud y seguridad, así como responsabilidad social.

Medidas de gobierno corporativo. Se analiza si la empresa cuenta con código de ética, políticas anticorrupción, así

como la diversidad dentro de su consejo de administración y a nivel ejecutivo.

El 10% extra es la integración de temáticas socioambientales al modelo de negocio. Con el apoyo de Sistema B, se analizan los objetivos y compromisos públicos de la empresa en materia ESG además del producto/servicio que ofrece.

Al momento de evaluar los resultados, *Expansión* junto con Sistema B se reservan el derecho de tomar en consideración diferencias entre industrias o tamaño que puedan estar impactando los resultados.

Para dudas o comentarios, escribe a: inteligencia@grupoexpansion.com



Walmart

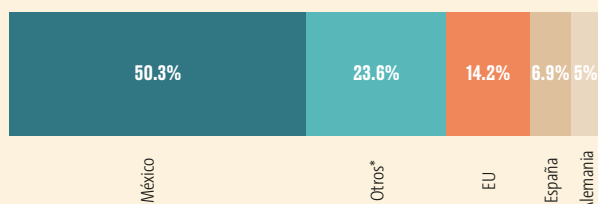
YO PERTENEZCO

Creamos oportunidades para nuestros asociados, clientes y proveedores.

UN PASO HACIA ATRÁS

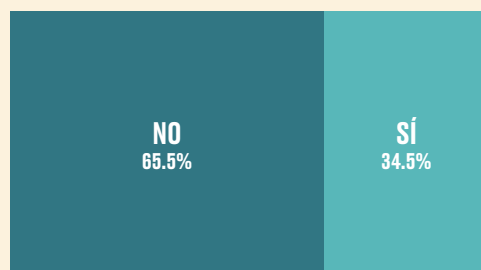
El regreso de Donald Trump a la presidencia de EU supuso un retroceso en los avances en diversidad, equidad e inclusión (DEI), y en prácticas y políticas ambientales. Aunque para la mayoría de las empresas participantes en el ranking esto no afecta sus estrategias ESG, para casi una quinta parte sí habrá retrasos o ajustes en algunos de sus compromisos.

DE DÓNDE SON LAS EMPRESAS RESPONSABLES



*Francia, Reino Unido, Suiza, Japón, Australia, Chile, Italia, Argentina, Bélgica, Canadá, India, Singapur y Suecia.

¿LA EMPRESA UTILIZA INTELIGENCIA ARTIFICIAL PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO EN DIFERENTES DIMENSIONES ESG?



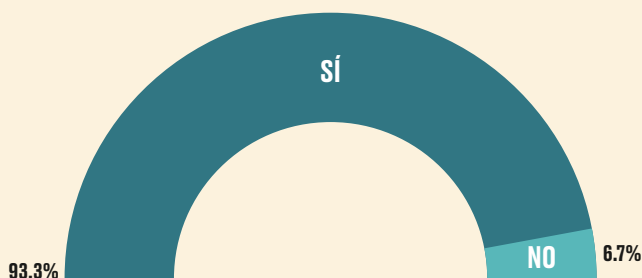
159

COMPAÑÍAS PARTICIPARON ESTE AÑO EN EL RANKING EMPRESAS RESPONSABLES.

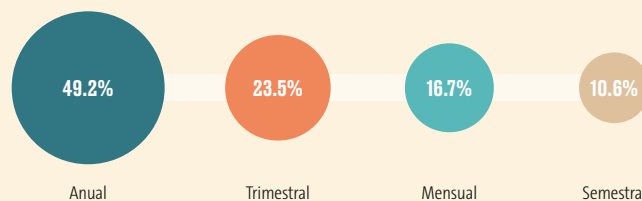
56%

DE LAS EMPRESAS DEL LISTADO COTIZAN EN ALGUNA BOLSA DE VALORES.

¿LA EMPRESA REALIZA UNA EVALUACIÓN PERIÓDICA DE LOS AVANCES EN MATERIA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL?



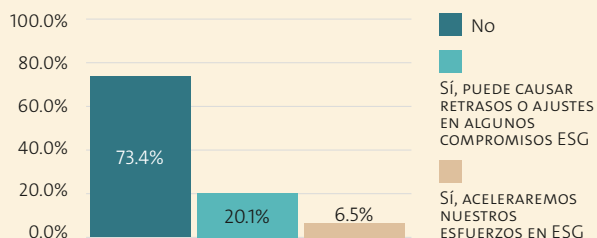
¿CON QUÉ PERIODICIDAD?



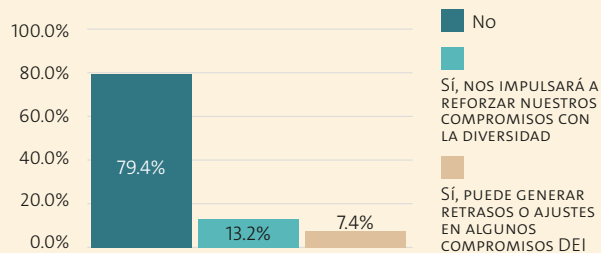
47.8%

DE LAS EMPRESAS TIENEN MAYOR IMPACTO EN EL ÁREA SOCIAL.

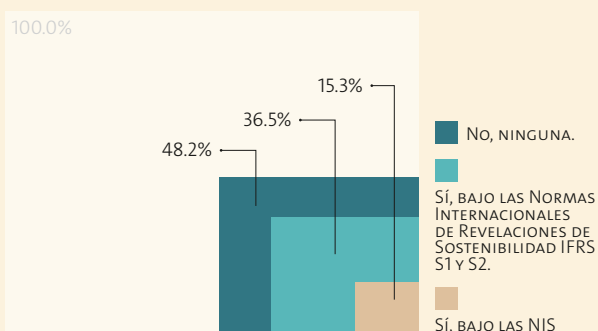
¿LA POSTURA ANTIAMBIENTALISTA DE DONALD TRUMP AFECTA SUS ESTRATEGIAS ESG EN MÉXICO?



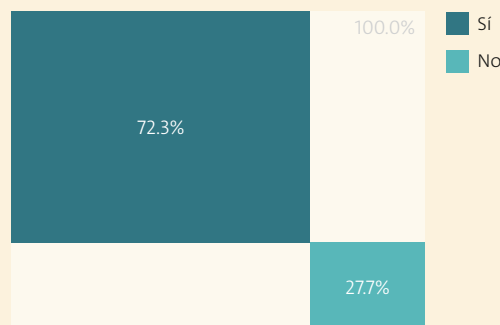
¿EL RETROCESO EN LAS POLÍTICAS DE DIVERSIDAD EN ESTADOS UNIDOS AFECTAN A SU EMPRESA?



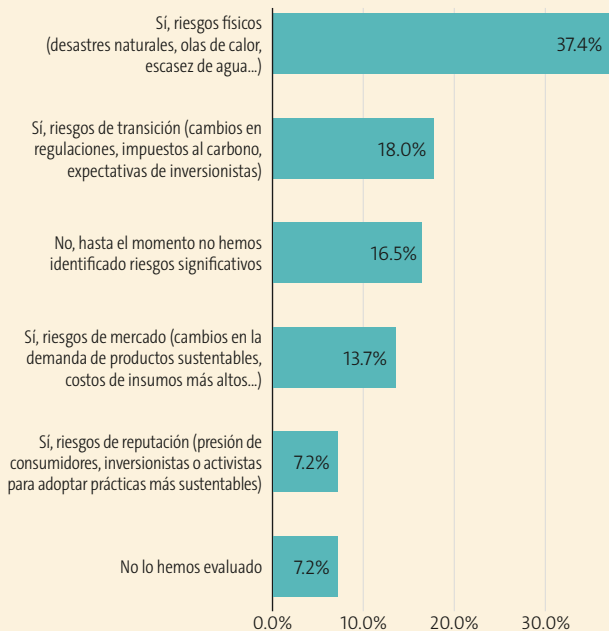
¿SU EMPRESA DEBE REPORTAR BAJO LAS NIS O BAJO LAS NORMAS INTERNACIONALES DE REVELACIONES DE SOSTENIBILIDAD IFRS S1 Y S2?



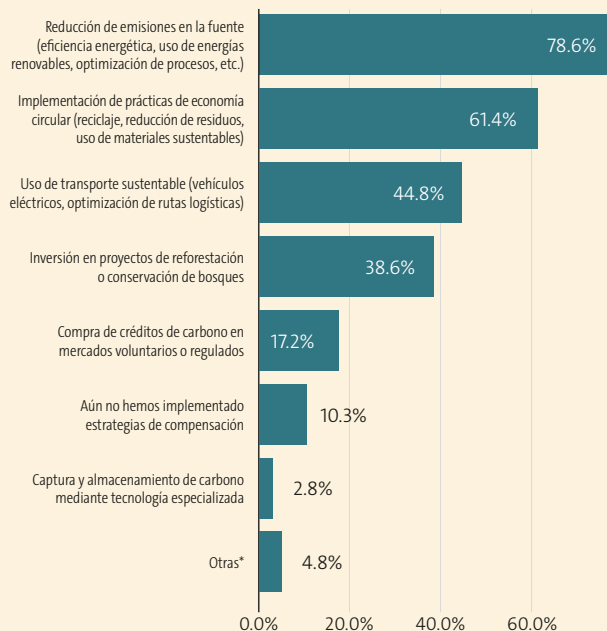
¿CONSIDERA QUE SU EMPRESA SE ENCUENTRA PREPARADA PARA ESTOS REPORTES?



¿LA EMPRESA HA IDENTIFICADO ALGÚN RIESGO RELACIONADO CON EL CAMBIO CLIMÁTICO QUE TENGA EL POTENCIAL DE GENERAR UN CAMBIO EN SUS OPERACIONES, INGRESOS O GASTOS?



¿QUÉ ESTRATEGIAS UTILIZA LA EMPRESA PARA COMPENSAR SUS EMISIONES DE CARBONO?



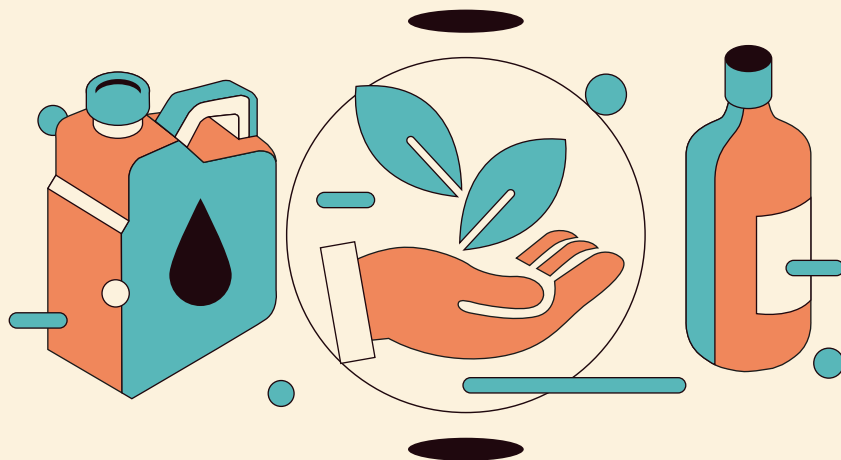
*USO DE VEHÍCULOS HÍBRIDOS, COLABORACIÓN CON CLIENTES Y PROVEEDORES PARA REDUCIR EMISIONES DEL ALCANCE 3.

LAS RESPUESTAS SUMAN MÁS DE 100% AL SER DE SELECCIÓN MÚLTIPLE.

EL PROVEEDOR QUE TODOS QUIEREN

La empresa se ha convertido en un socio estratégico al cumplir anticipadamente sus metas climáticas y desarrollar soluciones orgánicas. Así demuestra que la sostenibilidad surge del propósito, no solo de las demandas del mercado.

POR: Rosalía Lara



La sostenibilidad siempre ha sido parte del ADN de Alpek, aunque para la empresa petroquímica llevaba el nombre de eficiencia operativa. Mauricio Coindreau, su director global de Sostenibilidad, señala que, al final, siempre se ha tratado de producir la mayor cantidad de producto con la mínima cantidad de energía e insumos.

La presión por cumplir metas ambientales y sociales se ha intensificado en toda la cadena de valor y las empresas proveedoras deben demostrar que, más que eslabones funcionales, son aliados estratégicos. Ese es el camino que ha elegido la mexicana con presencia en nueve países.

En la cadena productiva, Alpek está en medio, tiene grandes clientes, como las embotelladoras, y también a las grandes petroleras como proveedores. “Estamos entre dos monstruos. No podemos ponerles presión, pero sí darles razones para elegirnos”, dice Coindreau.

Esa lógica ha llevado a la compañía a definir sus prioridades ambientales. En 2024, alcanzó su objetivo de reducción de emisiones bajo la iniciativa Science Based Targets (SBTi), casi seis años antes de lo previsto. Este compromiso, basado en metas climáticas alineadas al Acuerdo de París, se ha convertido en un estándar clave para ser parte de la cadena de suministro de grandes multinacionales.

Su meta original era reducir 27.5% sus emisiones de alcance 1 y 2 para 2030. Logró superar el 33% en apenas cuatro años.

Ahora, planea elevar su ambición al escenario de 1.5 °C, lo que implicará una reducción de hasta el 47% en cinco años.

La adhesión a SBTi surgió tras sumarse al Pacto Mundial de la ONU en México. “Queríamos un estándar reconocido globalmente. Que si le hablas a un cliente en cualquier país, sepa de qué estás hablando”, explica Coindreau.

Entre los beneficios que capitaliza la empresa están una mayor apertura con los clientes, más visibilidad en las evaluaciones ESG y una mejora en la percepción de valor. Aunque, con el paso del tiempo, los estándares han subido. “Antes, te felicitaban por tener metas climáticas. Hoy, te regañan si no las tienes. Cualquier conversación comercial ya tiene sostenibilidad como parte central”, agrega.

ORGÁNICO Y EFECTIVO

La estrategia de Alpek no se basa únicamente en mejorar a nivel de operación, sino también en desarrollar productos que estén en línea con sus valores, como Biovento Organic, un fertilizante a base de cianobacterias que es una alternativa a los químicos.

“Hemos visto retornos que van desde cinco hasta 50 veces el valor invertido, según el uso, las condiciones y el tipo de cultivo. Pero, además de lo económico, se compra nuestro producto porque es el mejor; no porque es sustentable, eso suma. Es un valor agregado real”, comenta el directivo.

Para la empresa, la clave para ser un proveedor responsable es tener una estrategia de sostenibilidad alineada a su propósito y sus capacidades reales, no solo una respuesta reactiva al mercado.

“Las organizaciones deben hacer un ejercicio profundo para entender qué significa la sostenibilidad en su contexto, qué las hará sostenibles en el largo plazo y cuáles son sus prioridades”, dice Coindreau. “Es la historia que deben contar, auténtica, alineada con su propósito, no la que creen que otros quieren escuchar”.

UNA PALANCA DE NEGOCIO

FEMSA consolidó la sostenibilidad como parte central de su toma de decisiones estratégicas. Hoy, cada nuevo proyecto pasa por filtros ambientales, sociales y de gobernanza desde su planeación.

POR: Ivet Rodríguez

A mediados de 2024, una inundación en Porto Alegre, en el sur de Brasil, obligó a FEMSA a suspender operaciones en una de sus plantas. La instalación, heredada de una adquisición anterior, fue construida sin una evaluación exhaustiva de los riesgos climáticos de su entorno. El saldo fue costoso. La planta quedó prácticamente in-

operable durante siete meses y tuvo que ser reconstruida parcialmente.

Hoy, cada nueva planta o centro de distribución se somete a evaluaciones que consideran amenazas climáticas, impactos sociales y riesgos de gobernanza como condición previa para la inversión. El cambio no fue aislado ni una respuesta de emergencia. Desde 2022, la compañía lleva sus avances ESG al consejo de administración. “Presentamos resultados de nuestras metas públicas y no públicas, y reportamos cómo estamos construyendo resiliencia frente al cambio climático. El consejo nos ayuda, juega un rol mucho más de guía en la toma de decisiones estratégicas”, señala Jessica Ponce, directora de Sostenibilidad de FEMSA.

Este giro estratégico se ancla en la convicción de que la sostenibilidad no es una agenda paralela, sino parte inseparable del negocio. “Las decisiones del rumbo de largo plazo se toman en el consejo. Y la sostenibilidad se vuelve parte integral. No es la estrategia de sostenibilidad y la estrategia del negocio, sino que la primera es parte de la segunda”, afirma.

DESDE LA ALTA DIRECCIÓN

El compromiso de la dirección ha sido decisivo. El propio presidente ejecutivo, José Antonio Fernández Carbajal, lidera el comité que aborda la sostenibilidad del grupo. Esta participación directa ha permitido que los criterios ESG permeen no solo las operaciones, sino la gobernanza.

Uno de los ejemplos más recientes fue el rediseño de los planes de crecimiento del negocio de bebidas, que ahora incluyen variables como riesgo hídrico, capacidad de infraestructura local y condiciones sociales del entorno. “Hoy, si el análisis muestra que una zona es propensa a inundaciones o sequías, o si no hay condiciones para contribuir positivamente a la comunidad, simplemente no se instala

ahí una planta”, explica Ponce. El enfoque también contempla intervenciones sociales específicas. Y uno de sus logros es que regresa al medioambiente el 70% del agua que utiliza en sus operaciones.

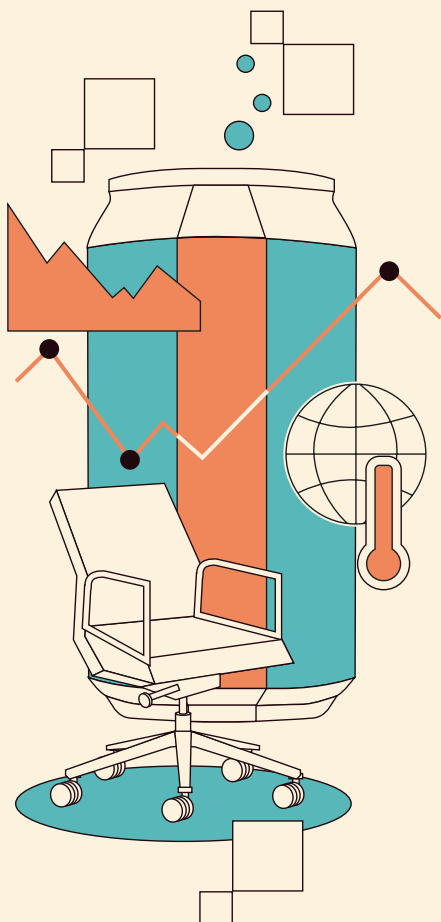
El consejo de administración se reúne trimestralmente, y aunque no tiene un especialista ESG entre sus integrantes, sí ha conformado comités con enfoque técnico en estos temas. Ponce acude al menos dos veces al año a presentar resultados, proyecciones y ajustes. Además, cada unidad de negocio cuenta con su propio comité, lo que permite ajustar prioridades según el grado de madurez.

Desde 2023, Ponce ocupa la dirección de Sostenibilidad, una posición de nueva creación, que reporta directamente al CEO. Su equipo creció con nuevas áreas como Valor Social y un equipo especializado en justicia, equidad, diversidad e inclusión.

La empresa también ha vinculado el cumplimiento ESG con los sistemas de evaluación de desempeño. “A todos estos planes se les ponen entregables claros. Si no se llegan, sí hay consecuencias, como si no se lograra un resultado financiero”, advierte Ponce. Además, la compañía asigna recursos a programas de alto impacto social, complementando el trabajo de la Fundación FEMSA.

El compromiso rinde frutos también en el ámbito financiero. En 2025, FEMSA fue incluida por primera vez en el índice global de sostenibilidad del Dow Jones y en 2024 mejoró su calificación ESG con Morgan Stanley, al pasar de A a AA. “Para los inversionistas, esto es superrelevante”, dice Ponce.

La visión de largo plazo de la directiva es que el área de sostenibilidad deje de ser necesaria como estructura independiente y que solo la fundación, por su rol de intervención directa, siga operando como unidad separada. “Que ya esté tan embebida en el día a día de los negocios, que ya no se necesite un área como tal”, anticipa.



LA CONSISTENCIA ES LA CLAVE

Para CIMA, adherirse al Pacto Mundial de la ONU se ha convertido en un camino lleno de aprendizajes y de trabajo constante para adoptar mejores prácticas de sustentabilidad.

POR: Rafael Mejía

Hablar de cambios puede considerarse como una ley de vida para las personas, pero para las empresas resulta ser un proceso complejo. La percepción de tener una producción que dispone de recursos naturales infinitos se ha modificado ante los impactos negativos cada vez más visibles en el medioambiente de un modelo que se ha mantenido vigente desde hace más de 200 años.

CIMA, antes Grupo Cimarrón, un conglomerado de alimentos, educación, salud, seguridad y tecnología, se dio cuenta de que, de seguir con ese modelo del pasado, seguramente se perdería la oportunidad de participar en el futuro. La compañía decidió dar un giro y sumarse a las más de 800 empresas mexicanas que se alinean al Pacto Global de la Organización de las Naciones Unidas (ONU).

El Pacto Global es una iniciativa que surgió en el año 2000 para que las compañías asuman el compromiso de implementar principios universales de sustentabilidad y puedan tomar acciones para acelerar el camino hacia los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Entre estas metas se encuentran salud y bienestar, igualdad de género, producción y consumo responsable, además de paz, justicia e instituciones sólidas, principales ejes en los que se sustenta la estrategia de CIMA.

“La integración de criterios de sustentabilidad establecieron un mandato del consejo consultivo desde 2024, buscando que las políticas ESG permeen en los valores, propósito y cultura de la empresa”, dice Luis Raúl Arras, Chief of Staff de CIMA.

Al integrar metas alineadas con el Pacto Global, la empresa se encontró con el reto de poder comunicar y superar

el choque cultural dentro de la organización. Arras explica que se ha realizado un trabajo constante para que desde el consejo y en todos los niveles de la empresa haya iniciativas transversales que puedan impactar a toda la organización. “Desde este año, la gobernanza se siente más fluida, con una comunicación directa y transversal”, apunta.

Hoy, esa dirección ha tenido resultados en diferentes áreas de sostenibilidad. CIMA ha logrado una reducción

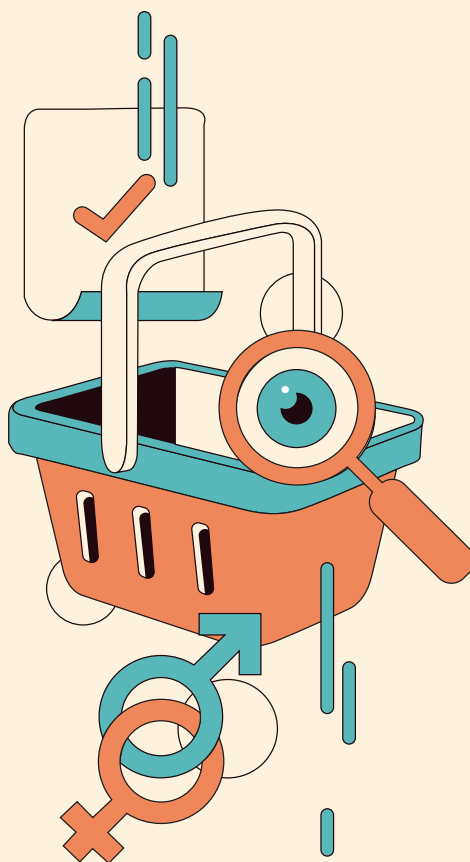
de sus emisiones de carbono, al pasar de 240,000 a 120,000 toneladas. Pero su ambición va más allá de los buenos resultados, pues busca una disminución de emisiones adicional del 20% para este año, y su meta para 2030 es bajar más del 50% de las emisiones actuales respecto a 2023.

Arras explica que este progreso se ha logrado a través de las inversiones en paneles solares, montacargas eléctricos, equipos de alta eficiencia, y la estandarización de luces LED en sus 13 centros de distribución (CEDIS), cocinas industriales, plantas armadoras y oficinas.

El directivo reconoce que su crecimiento continuo, con la apertura de nuevas operaciones en Sonora, Coahuila y Puebla este año, y futuras integraciones inorgánicas, presenta un desafío en el ritmo de reducción de emisiones. Además, la meta es lograr una disminución de residuos de al menos un 5% este año, con el apoyo de Red Ambiental.

El plan de la compañía en el corto plazo es generar un valor compartido con colaboradores, las comunidades en las que se inserta y el propio país, con resultados medibles y notorios, y sumar certificaciones. La empresa busca la ISO 22000, para demostrar su capacidad para controlar los riesgos relacionados con la seguridad alimentaria, y cumplir con normas como la NOM 051, de etiquetado de alimentos y bebidas no alcohólicas preenvasados en México.

Por ello, dentro de la estrategia de CIMA, Arras resalta la importancia de avanzar para tener un reporte constante de resultados con informes trimestrales y anuales, lo cual ya se discute en el consejo de administración. “Estos lineamientos generan confianza entre todos los *stakeholders*, se priorizan esfuerzos, alinea la cultura, los procesos y el negocio. También mejora la reputación, impulsa la innovación y fomenta un entorno laboral sano que a la gente le gusta”, resalta el directivo.





Malla de Ingeniería
DEACERO®

Gracias a la Inteligencia Industrial DEACERO®, producimos responsablemente el acero más sustentable para fortalecer a México.

- ♦ Las emisiones de CO₂ más bajas de Norteamérica, 5 veces menos que el promedio mundial.
- ♦ El mayor reciclador en México. Nuestro acero es 97% reciclado.
- ♦ Premio LOGRA 2024 del Pacto Global de las Naciones Unidas por nuestra Ruta de Descarbonización.

La economía requiere acero para seguir prosperando, pero no cualquier acero



Síguenos en nuestras redes sociales



www.deacero.com

PRESENTADO POR:



HSBC PREMIER ES UN ESTILO DE VIDA TRANSFORMADO

HSBC redefine el concepto del éxito con sus clientes *premier*. Más allá de los servicios bancarios tradicionales, es una experiencia integral que busca la libertad, el bienestar y la conexión global.

Bajo la temática de un pasaporte que simboliza la internacionalidad y libertad de sus clientes, HSBC anunció el relanzamiento de su oferta de valor *premier* y la inauguración de sus *Wealth Centres*. Esta iniciativa deja clara la visión de HSBC, al superar los servicios financieros convencionales.

Tal como expresó Antonio Artigues, director ejecutivo de Propuesta de Valor, Crédito y Datos & Analítica de Banca Patrimonial y Premier Internacional en HSBC México, los clientes de dicho segmento tienen requerimientos específicos, entre ellos crecer su patrimonio, viajar, sumar experiencias y cuidar su salud, mediante una relación sólida y de confianza con la institución.

“La nueva oferta de HSBC refleja nuestro compromiso de brindar soluciones financieras integrales que acompañen a nuestros clientes en cada etapa de su estilo de vida”, afirmó Artigues.

Además, HSBC Premier consolida la gestión patrimonial en tres *Wealth Centres*, ubicados estratégicamente en la Ciudad de México y Guadalajara. Estos espacios reúnen a especialistas calificados en banca privada, patrimonial, inversiones, seguros e hipotecas, para proporcionar una solución personalizada.

Otro diferenciador es el servicio *NextGen*, diseñado para jóvenes de 18 a 28 años que son hijos de clientes *premier*. El programa los invita a empezar a construir su propia libertad financiera con el sólido respaldo de HSBC.

“Ofrecemos toda la información necesaria para tomar decisiones y que las inversiones de nuestros usuarios crezcan de la mano de un banco global. Esto lo pueden lograr a través de un ejecutivo espe-



ANTONIO ARTIGUES Y PAULA OSPINA PRESENTARON LA VISIÓN DE HSBC PREMIER EN SU RELANZAMIENTO.



LA EXPRESIÓN ARTÍSTICA TAMBIÉN FUE PARTE DEL EVENTO DE HSBC PREMIER.

cializado o directamente desde nuestra aplicación”, añadió Paula Ospina, directora de Clientes, Depósitos a la Vista y Marketing en HSBC México y Latinoamérica, durante el evento.

Asimismo, aseguró que este enfoque, centrado completamente en las necesidades de sus clientes, es el resultado de un proceso de escucha activa por parte de la institución para crear trajes a la medida.



LA NOCHE CULMINÓ CON LA PODEROSA VOZ DE MARÍA JOSÉ EN CONCIERTO.

REPLANTEAR EL ÉXITO EN CUATRO EJES

HSBC Premier evoluciona a la par del concepto del éxito y alcanza otro nivel con su renovada propuesta, cimentada en cuatro pilares:

- 1. PATRIMONIO.** Fortalece la gestión patrimonial a través de los *Wealth Centres*, con asesorías especializadas. Permite operar fondos desde la app y brinda el programa *NextGen*.
- 2. SALUD.** *Premier Protect* incluye un chequeo anual, consultas médicas, asistencia psicológica y nutricional ilimitada, con cobertura extendida de salud para mascotas.
- 3. VIAJES.** Garantiza tranquilidad global con protección ante accidentes y emergencias en el extranjero, protección en caso de demoras o cancelaciones de vuelos y acceso al exclusivo *Premier Lounge* en el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México (AICM).
- 4. INTERNACIONAL.** “*Premier* en uno, *Premier* en todos”. Con presencia en más de 25 países, facilita la apertura de cuentas y contratación de productos globales sin comisiones ni historial crediticio, eliminando fricciones en operaciones transfronterizas.

HSBC Premier es la banca que trasciende lo financiero para proporcionar a sus clientes bienestar integral, libertad y conexión global.

**58% DE LOS USUARIOS
DE HSBC VALORAN LA
EXPERIENCIA DE UN
EJECUTIVO AL TOMAR
DECISIONES PARA
SU PATRIMONIO.**



EN UN PANEL, LÍDERES DE DIVERSOS ÁMBITOS COMPARTIERON SU PERSPECTIVA SOBRE LA DEFINICIÓN DE ÉXITO.

UNA TRANSFORMACIÓN CONSTANTE

Como parte del evento, se llevó a cabo una mesa de diálogo donde se planteó la pregunta “¿qué es el éxito?”. La conversación reveló un cambio paradigmático al externar que, si antes se medía por posesiones materiales (como un coche o una casa), actualmente se asocia con la calidad de vida, la autonomía de elegir cómo y dónde habitar, la paz interior y el bienestar.

“El éxito hoy es plasmar mis convicciones, estar aliada con quien soy, mientras sigo ejecutando tareas que me hacen feliz. Para eso, necesito cuidarme”, compartió Marion Reimers, periodista deportiva, durante su participación en el panel.

Maca Rotter, CEO de Panadería Licensing and Marketing, consideró que el éxito se manifiesta en tres palabras clave: colectividad, porque es un logro forjado sobre los hombros de quienes nos precedieron y compartido con otros; constancia, porque es fruto del esfuerzo y el trabajo, y cambio, dado que la capacidad de adaptarse al mundo es fundamental.

También se abordó el tema del dinero desde una nueva perspectiva: ya no es un fin, sino una poderosa herramienta para construir y avanzar.

Escanea y descubre
cómo elevar tus servicios
bancarios con HSBC Premier.





SWAROVSKI



LA ALEGRÍA

DETRÁS
DE UN

CRISTAL

La apuesta de Swarovski por el lujo pop da resultados y la aleja de sus años complejos. Su CEO, Alexis Nasard, explica cómo el cisne despliega de nuevo sus alas.

POR: Puri Lucena / São Paulo, Brasil



NUEVO CICLO. Alexis Nasard se convirtió en el primer CEO no perteneciente a la familia en 2022.



lexis Nasard no se pierde en lo que llama “discusiones académicas”. Tiene claro el espacio en el que quiere brillar Swarovski y que el posicionamiento de la marca debe conectar con el cliente y no definirse frente a la competencia. La compañía de cristal tallado se sitúa a sí misma dentro del lujo pop y eso consiste, asegura su CEO, en mezclar los ingredientes fundamentales del lujo y añadirles su propia visión.

Una declaración de intenciones que tiene la alegría y la exuberancia como sus pilares, pero también el legado de una marca que cumple 130 años desde que Daniel Swarovski la fundara en 1895 en Wattens, en los Alpes austríacos, tras inventar la máquina de corte eléctrico de cristal.

La apuesta parece darle resultados. En 2024, las ventas de Swarovski Crystal Business crecieron 6%, el ebitda, 14%, y el resultado operativo fue positivo por primera vez en cinco años. La productividad de las tiendas aumentó 7% y la deseabilidad de la marca y la percepción de lujo llegaron a niveles récord. Nasard tiene motivos para presumir.

Cuando el primer CEO que no forma parte de la familia fundadora llegó a la empresa en 2022, la situación no era tan favorable. La firma celebró su 125 aniversario en 2020 en medio de una caída derivada de la pandemia, con ventas por 1,900 millones de euros, desde los 2,700 mde del año previo. El problema no era solo el covid-19, pero abonó a la frágil situación acentuada por disputas familiares.

En 2021, a la vez que las ventas volvían a caer, Robert Buchbauer, quinta generación de la familia, dejaba su cargo como CEO y, por primera vez, se abrían las puertas a consejeros externos. En julio de 2022 llegó Nasard, tras unos meses de Michele Molon como director interino. La empresa cerró el ejercicio con un alza de 10% en las ventas.



En el centro de este avance destaca LUXignite, la estrategia puesta en marcha hace tres años para recuperar el brillo. “Antes de LUXignite, la empresa tenía la intención de dar mayor lujo a la marca. Pero lo que hizo LUXignite fue codificarla en decisiones muy específicas sobre dónde y cómo operar”, dice Nasard.

Un eje de la estrategia es posicionarse en el lujo pop. “Porque las discusiones de si eres alto lujo, medio o bajo, si eres más Cartier que Tiffany o si eres más Pandora, para mí, son discusiones académicas”, explica Nasard.

También apunta al legado, la artesanía (“nadie corta cristales como Swarovski”, sostiene), la creatividad, entendida como una combinación de habilidad, creencia y aspiración, y la calidad, como los pilares del lujo. “Lamentablemente, no curamos enfermedades terminales, pero brindamos un poco de alegría cada día a las personas que interactúan con nuestra marca”, detalla. “Y esa artesanía y esa creatividad son fundamentales para impulsarla”.

Un quinto elemento convierte el lujo en lujo pop, agrega el directivo: la noción constante del *zeitgeist*, el es-



PIONERA. Daniel Swarovski fundó la empresa en 1895, tras inventar el corte eléctrico de cristal.

píritu de la época, su clima intelectual, cultural y social. “Swarovski nunca es anticuada, predecible ni aburrida. Hay brillo, glamour, diversión, modernidad”, apunta.

En esta ecuación también entra el precio. Si bien el lujo se suele asociar a costos elevados, la firma mantiene una amplia gama de precios. Nasard señala que ofrece productos que van de 100 a 250,000 euros, lo que provoca que prácticamente cualquier persona de clase media encuentre algo asequible.

A eso contribuye otro eje de LUXignite. El objetivo de Swarovski es ofrecer lujo a gran escala. De ahí que no sea una marca complicada de encontrar: sus tiendas se ubican en las calles principales y en los centros comerciales claves, además de en *e-commerce*. En el caso de México, la empresa señala el papel de El Palacio de Hierro en la percepción aspiracional de la marca y de Liverpool, como distribuidor nacional. “Ese tipo de escala es fundamental para nosotros, ya que el número de transacciones es

MÍTICA. La compañía ha mantenido la exigencia en sus procesos de corte en sus laboratorios, como el de la foto, que data de 1920. En 1980, la empresa abrió su primera tienda.

MACRO LOTES



INTEGRADOS A COMUNIDADES RESIDENCIALES DE ALTO NIVEL

En Grupo DMI desarrollamos espacios con visión de futuro.

Ofrecemos terrenos con diferentes perfiles de inversión, ubicados dentro de comunidades planeadas, seguras y en crecimiento:

Macrolotes comerciales.

Ideales para desarrollar clústers de servicios, salud, educación, wellness y oficinas.

Espacios de gran metraje.

Perfectos para desarrollo vertical y/o usos mixtos.

Terrenos residenciales para construir y vender.

Productos con demanda comprobada y rotación ágil.

Lotes patrimoniales.

Oportunidades de inversión con alta plusvalía y certidumbre jurídica.

Inversión de raíces fuertes.

Invertir en los desarrollos de Grupo DMI es apostar por comunidades consolidadas. Proyectos que integran planeación, diseño y calidad de vida.

Algunos de nuestros desarrollos:

El Campanario

Residencial & Golf — Querétaro

Punta Tiburón

Residencial & Golf — Veracruz

El Molino

Residencial & Golf — León

Mayakoba Country Club

Riviera Maya



DA EL PRIMER PASO HACIA

UNA INVERSIÓN INTELIGENTE

Contáctanos: macrolotes.mx



GRUPO **DMI**

www.grupodmi.com.mx

un factor estratégico para el desarrollo de la marca y también para nuestra productividad industrial”, asegura Nasard.

EN EL CENTRO DE LA CULTURA

Cientos de cristales Swarovski cubren una gran mesa cuadrada. Hay brillo y glamour, copas de vino y caipiríñas. Los festejos por el 130 aniversario comenzarán en septiembre, pero la marca ha tenido un adelanto en Latinoamérica a principios de junio, aprovechando la visita de Nasard a Brasil.

Collares, pulseras, anillos y brazaletes se encuentran entre plantas y una exuberancia que imita la vegetación del país sudamericano. Este deseo de estar en el centro de la cultura y no ser solo espectador ha llevado la cita al Museo de Arte de São Paulo, donde Nasard brinda junto con su equipo y sus invitados porque Latinoamérica fue, en el primer trimestre de este año, la región de mayor crecimiento, con un aumento de doble dígito alto. En 2024, la región también rompió su récord de ventas.

Para Nasard, hay algo en los consumidores latinos que casa muy bien con el valor de la marca, algo así como una coherencia cultural. “Swarovski es una marca maximalista. Nunca hemos sido minimalistas, nunca hemos sido grises, nunca hemos sido discretos. Estamos aquí, somos impactantes. Por eso, la esencia de la marca es lo que llamamos extravagancia alegre”, afirma. Y México juega un papel clave en este crecimiento, donde la compañía tiene la mayor deseabilidad de marca en el mundo, asegura.

También han contribuido colaboraciones como la realizada con la cantante Ariana Grande, que refleja ese lujo pop. “Es una artista maravillosa, simpática, moderna. Encaja a la perfección con la marca. Y lo más importante, buscamos personas que no solo representen los valores de la marca, sino que la aprecien de verdad, porque cuando te gusta la marca, te expresas mejor con ella. Y eso es lo que ha sucedido con Ariana Grande”, explica el directivo.

Swarovski ha sabido posicionarse entre los consumidores jóvenes y hoy, más del 40% de su base de clientes son *millennials* o Gen Z. A ello contribuye ese pilar de LUXignite que es ser parte de la conversación, desarrollar capital cultural y estar al tanto de las últimas novedades, para convertirse en un protagonista muy actual en el panorama cultural.

Lo hace, por ejemplo, cuando sus cristales aparecen en vestidos y joyería en las alfombras rojas o se exponen en museos, forman parte de conciertos o de eventos como el Baile de la Ópera de Viena. Algunas piezas son icónicas, como el vestido cubierto de cristales Swarovski que llevaba Marilyn Monroe cuando cantó aquel famoso cumpleaños feliz a John F. Kennedy y que luego se enfundó Kim Kardashian para la MET Gala en 2022. La famosa empresaria creará luego una versión para la colaboración de

CONEXIÓN.

Swarovski busca un encaje genuino entre la marca y sus colaboraciones, como la ocurrida con Ariana Grande.



Swarovski con Skims, que se agotó en horas.

“El lujo puede ser muchas cosas. Es espacio, es tiempo, es autocomplacencia, es poder ser uno mismo en cualquier momento y expresar lo mejor de nosotros. Tenemos una definición un poco más amplia de lo que se ha creído durante un tiempo y un poco más duradera porque no estamos pasando por los altibajos del resto de la industria del lujo”, sostiene

Nasard. “Llevamos tres años con LUXignite, estamos creciendo dos o tres veces más rápido que el mercado y la percepción de lujo de nuestra marca está batiendo récords. Así que no soy academicista cuando digo que somos lujo pop. No nos hablamos a nosotros mismos, los clientes nos lo están transmitiendo”.

El informe ‘El estado del lujo: Cómo navegar en un periodo de desaceleración’, publicado en enero por McKinsey, señala que la industria se encuentra en un punto crítico, después de que los últimos cinco años se convirtieron en un periodo de “creación de valor excepcional”.

“Entre 2019 y 2023, una demanda sin precedentes de bienes personales de lujo, combinada con una oferta abundante, permitió al sector alcanzar una tasa de crecimiento anual compuesta de 5%. Las marcas de lujo superaron a los mercados mundiales y alcanzaron récords de rentabilidad”, apunta el estudio, que señala que la mayor visibilidad y deseabilidad que impulsaron las marcas también aumentaron los precios, un alza que representó más del 80% del crecimiento de la industria.

Para este año, la previsión es que, por primera vez desde 2016, sin tomar en cuenta 2020, la creación del valor en la industria del lujo será me-

UN JOVEN DE 130 AÑOS

Swarovski llega a su aniversario con el lema ‘130 de alegría’ y lo celebrará de varias maneras. El producto es el rey, dice Nasard, así que habrá una colección especial de alta gama, Viena, disponible en septiembre, que juega con la herencia y el legado, con el cisne emblema, y se distribuirá en puntos de venta seleccionados. Además, Estados Unidos, uno de sus principales mercados, será el anfitrión de un evento en el cuarto trimestre. “Esperamos dar otros 130 años de alegre extravagancia. Tenemos muchos proyectos, planeamos a largo plazo. Hay más por venir en colecciones, momentos clave, innovaciones de producto”, asegura Nasard.



San Juan, Puerto Rico está más cerca de la Ciudad de México

Con nuestros 4 vuelos semanales
a partir del 29 de octubre.

aeromexico.com





nor que el año anterior. “Los aumentos de precios han tocado techo, y los precios más altos están afectando negativamente la demanda de los consumidores de lujo aspiracionales. Los vientos en contra macroeconómicos –especialmente, en el mercado clave de China, que impulsó un crecimiento anual de más del 18% entre 2019 y 2023– ejercen una gran presión sobre el sector”, continúa el informe.

Como resultado, la previsión de McKinsey es que el crecimiento de la industria en los próximos dos años sea más lento, de entre el 1 y el 3% anual a nivel global. Nasard señala que Swarovski creció 5% a tipo de cambio constante y 11% en ventas comparables en el primer trimestre de 2025. En 2024, la categoría de joyería creció orgánicamente un 9%.

A la vez, la base de clientes es cada vez más diversa y una propuesta de valor diferenciada es importante. Y eso va de la mano con la innovación.

DIAMANTES DE LABORATORIO

En 1953, Marilyn Monroe cantaba en *Los caballeros las prefieren rubias* que los diamantes son el mejor amigo de una mujer, mientras lucía cristales Swarovski. Sí, las joyas eran cristales de la marca, que ahora también comercializa diamantes con el segmento Created Diamonds, cultivados en sus laboratorios e idénticos a los obtenidos en una mina salvo por su origen y su precio. La división más que duplicó sus ventas interanuales en 2024.

Los diamantes de laboratorio han ido ganando terreno y visto bajar su precio hasta un 90% de lo que cuesta uno de mina. En marzo, Paul Zimnisky, un analista especializado, señalaba a *The New York Times* que entre enero de 2015 y el mismo mes de 2025, los precios de estos diamantes habían caído 85%, ante el hecho de que un pequeño grupo de grandes productores en China e India han aumentado la producción. Hoy, suponen alrededor del 20% de las ventas totales de diamantes en el mundo, con nichos al alza, como los anillos de compromiso.

“Es muy simple”, explica Nasard sobre el incremento en ventas. “Todo el mundo gana con Created Diamonds. Primero, los clientes, porque tienen un producto que es igual de hermoso y, a menudo, incluso más puro. Y tienes un producto supersostenible, algo que la generación joven aprecia mucho”. Toda la energía que Swarovski usa para su creación es renovable y los metales preciosos son 100% reciclados. “Segundo, por el mismo precio obtienes tres veces más quilates. Para nosotros, es un buen negocio, para los clientes y para el planeta, también”.

La empresa ha apostado por la información con los clientes. Muchos consumidores piensan que este tipo de diamantes son falsos o sintéticos. Lo cierto es que, a nivel físico y químico, son iguales.

El proceso ha sido más fácil con los más jóvenes. “Tienen menos prejuicios”, argumenta el directivo. También, agrega, están menos preocupados por el valor a largo plazo o como inversión. “Los jóvenes dicen: ‘Me encanta, me queda bien, me lo llevo’. No dicen: ‘Oh, en 40 años, ¿cuál será su valor?’. Por cierto,



“
LOS JÓVENES DICEN: ‘ME ENCANTA, ME LO LLEVO’. NO DICEN: ‘OH, EN 40 AÑOS, ¿CUÁL SERÁ SU VALOR?’.

Alexis Nasard,
CEO de Swarovski.

”

no sabemos cuál será su valor a largo plazo, pero los diamantes de mina han bajado su valor”. El Zimnisky Global Rough Diamond Price Index indica una caída en el precio de los diamantes de minería del 20% en los últimos cinco años y del 40% respecto al máximo histórico de 2022.

UN CEO EXPERIMENTADO

Nasard señala que estos tres años al frente de Swarovski han sido divertidos. Antes, estuvo en McKinsey, fue CEO de Kantar y Bata Group, presidente para Europa Occidental y director de marketing global de Heineken y trabajó 17 años en P&G. Y cada CEO, dice, tiene una especialización y un área de estudio secundaria. Él es un experto en marca y un

minorista, con experiencia en lujo, moda, belleza y consumo. “Ha sido muy útil para definir y perfeccionar LUXignite, pero también para codificarla en pilares de ejecución específicos. La estrategia no pertenece al CEO, al comité ejecutivo ni al consejo; es para todos, todos deben conocerla”.

También ser el primer CEO que no es de la familia le permite mayor libertad, porque no tiene prejuicios sobre el pasado y puede mirar la compañía con ojos frescos. Además, desde el punto de vista de la gobernanza, no hay historial con las partes interesadas. Pero también tiene mayores responsabilidades. “Más te vale obtener resultados. Porque, ya sabes, ¿para qué miramos fuera si no va a ser así?”.

La próxima gran aventura:

DESCUBRIR NUEVOS DESTINOS

En la visión de Aeroméxico, la creatividad de los viajeros se activa al estar sumergidos en otras culturas y, con ello, se elevan los niveles de felicidad como una fuente de inspiración.

Viajar es más que solo visitar un lugar, es cosechar recuerdos, estrechar vínculos y, sobre todo, disfrutar una experiencia extraordinaria. Aeroméxico lo sabe bien y, como parte de su plan de expansión para 2025, ha reforzado su presencia global con nuevas rutas que conectan a la Ciudad de México con metrópolis en Estados Unidos, el Caribe, Centro y Sudamérica, de forma directa.

De este modo, Punta Cana, Cali, Cartagena y Panamá se suman a las opciones de la aerolínea, invitando a explorar las maravillas que se esconden entre las aguas caribeñas color turquesa y del Pacífico. Sin duda, es una gran oportunidad para un reencuentro con la naturaleza.

Para los amantes de la historia que buscan conocer dónde se escribieron los grandes capítulos del pasado, o para quienes anhelan perderse en medio de los paisajes silvestres, Phoenix y Filadelfia son sus próximos destinos con conexión directa.

Pero la aventura no termina ahí. A partir de octubre, iniciarán los vuelos a San Juan, Puerto Rico, la isla que fue cuna de uno de los géneros musicales más sonados del siglo XXI: el reguetón.

Estas incorporaciones consolidan una red que ya supera las 115 rutas domésticas e internacionales. Todo es posible gracias al respaldo de una flota de aproximadamente 160 aviones, que Aeroméxico define como la más grande y moderna del país.

Y más allá de la conectividad, el verdadero diferenciador reside en el servicio a bordo, que incluye platillos exclusivos y uno de los mejores sistemas de entretenimiento. El compromiso con la experiencia del pasajero, sumado a la puntualidad de la compañía, sigue elevando los estándares de la industria aérea.

Como resultado, el impacto de esta estrategia se materializa en los millones de pasajeros transportados cada mes y en

los numerosos reconocimientos. Entre ellos destacan los premios APEX al confort de sus asientos, la distinción como una de las mejores aerolíneas de servicio completo por Airline Ratings y los Leones de Bronce del prestigioso Festival de Cannes para la campaña "Aeromexicanos", un homenaje a la cultura nacional.

Así, Aeroméxico continúa ampliando sus horizontes con un objetivo claro: acercar a los viajeros a su próximo destino.



VUELA A LAS PLAYAS DE PUNTA CANA, AEROMÉXICO LO HACE POSIBLE.



TU
Y EL D



Patrocinado por



VIAJE DE TODOS

Descarga. Rueda. Comparte.



ecobici.cdmx.gob.mx



@ecobicicdmx

@ecobicicdmx

@ecobici

@ecobici



GRUPO EXPANSION / MOBILITY

ANDROID

GANA

POR:
*Eréndira
Reyes*

ILUSTRACIÓN:
Tinta Dragón

Todo inició con apertura y flexibilidad, pero, poco

a poco, este sistema operativo se coló en tres de

cada cuatro dispositivos móviles, lo que incluye

smartphones, tabletas y hasta autos.





El icónico muñeco verde que hace una referencia entre un androide y un pequeño frijol es más poderoso de lo que muchos perciben. En contraste con Apple, que hizo del iPhone una extensión directa de su marca, Google adoptó otro enfoque con Android, al colocarla como una plataforma visible para desarrolladores, pero casi invisible para los consumidores. La mayoría de los usuarios compran un Galaxy, un Motorola, un Pixel. Esa ambigüedad no fue un descuido, sino estrategia.

Desde sus inicios, Google entendió que para lograr una adopción masiva del sistema necesitaba que los fabricantes invirtieran en distribución, marketing y diferenciación. En una época en la que BlackBerry dominaba, Android fue el valor añadido del ecosistema que permitió que empresas como HTC, Sony, Huawei, Xiaomi o LG adoptaran el sistema sin sentirse opacadas por una marca central.

Cuando Google lanzó Android, en 2008, lo hizo envuelto en el manto del código abierto. El software era gratuito, accesible y flexible para que cualquier fabricante pudiera adaptarlo a sus dispositivos y, en un entorno dominado por el hermetismo de Apple y los intentos fallidos de Microsoft de colonizar el mercado móvil, la promesa de una plataforma abierta parecía revolucionaria.

Si bien Android era gratuito, para acceder al verdadero valor del ecosistema en el que se incluye la Play Store, Gmail, Maps, Chrome o YouTube, los fabricantes debían firmar acuerdos con Google y cumplir con estrictos requisitos de compatibilidad, esto, de acuerdo con varios documentos que citó la Unión Europea cuando la situación derivó en una sanción a Google por 4,340 millones de euros, en 2018. La iniciativa, conocida como Google Mobile

Services (GMS), fue el mecanismo mediante el cual el buscador mantuvo el timón sin tener que construir teléfonos ni imponer tarifas. Esto convirtió el sistema operativo en la plataforma más exitosa de la historia móvil, pero también en una herramienta con grilletes invisibles. Los fabricantes podían modificar el sistema, pero si querían distribuirlo con los servicios que los usuarios consideraban esenciales, debían ceñirse a las reglas.

SAMSUNG, EL CAMPEÓN

Pocos competidores contribuyen tanto al ascenso de Android como Samsung. La surcoreana apostó al sistema de Google desde sus primeras iteraciones, y con la introducción de la familia Galaxy, en 2010, el androide encontró su nave insignia.

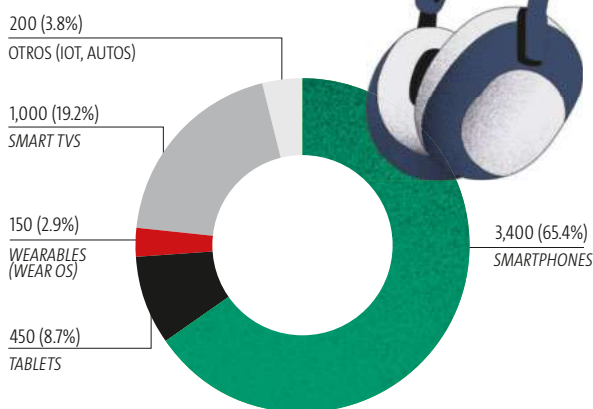
Alejandro Ruelas Gossi, profesor del MIT y experto en estrategia digital, señala que el boom de la firma provocó que quisiera tener una identidad propia. “Pero con el éxito vinieron las fricciones. Samsung no solo fabricaba teléfonos, construía su propio ecosistema dentro del ecosistema. Su capa de personalización, TouchWiz (luego One UI), duplicaba funciones que Google ya ofrecía. El fabricante promovía su propia tienda de aplicaciones, sus servicios de nube, su asistente Bixby”, precisa.

Para 2012, Samsung vendía más *smartphones* que Apple, y Android se consolidaba como el sistema operativo dominante global. De acuerdo con la consultora IDC, en ese entonces, ostentaba el 32.5% del mercado global, mientras que la empresa de Cupertino tenía un 11%. En 2014, tras el lanzamiento de la Galaxy Tab Pro, que integraba una interfaz excesivamente modificada, Google tuvo una reunión con

NO SOLO EN SMARTPHONES

La empresa señala que había más de 5,000 millones de dispositivos con Android al cierre de junio de 2025.

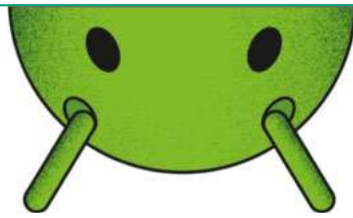
DATOS EN MILLONES



FUENTES: IDC, GSMA y datos de Android.







Samsung y, aunque los detalles nunca se hicieron públicos, Samsung disminuyó sus *apps* duplicadas y dio más protagonismo a las de Google.

Este delicado equilibrio se mantiene. Samsung se benefició del ecosistema Android y, a su vez, Google necesita a Samsung para mantener el volumen global, especialmente, después de que Huawei fue vetado por Estados Unidos en 2019.

HUAWEI, CAMBIO EN LA JUGADA

Samsung no es el único dado de Android. Durante gran parte de la década de 2010, Huawei se posicionó como el modelo ejemplar de lo que el ecosistema podía lograr. Con una combinación de ingeniería propia, cámaras de alta gama y precios competitivos, el fabricante chino ascendió rápidamente hasta volverse el segundo mayor vendedor de *smartphones* del mundo, en 2018, solo detrás de Samsung. En regiones como Europa, incluso logró superar a Apple. Pero mientras más alto subía, más cerca estaba de convertirse en blanco.

Google veía en Huawei un aliado clave. Como confirmó Fred Vogelstein en su libro *Dogfight*, la firma de Mountain View colaboraba estrechamente con algunos fabricantes para lanzar productos de referencia que mostraban el potencial de Android. Huawei fue elegida en 2015 para fabricar el Nexus 6P, una muestra de confianza que le otorgó visibilidad global. Sin embargo, todo cambió en mayo de 2019, cuando la administración de Donald Trump colocó a Huawei en la *Entity List* del Departamento de Comercio de Estados Unidos, bajo acusaciones de riesgo a la seguridad nacional.

Como resultado, las estadounidenses tenían prohibido hacer negocios con el gigante chino sin una licencia especial. Google fue una de las primeras en acatar la orden. “Estamos cumpliendo con el mandato del gobierno y evaluando las implicaciones”, declaró entonces un portavoz de Google en un comunicado. La consecuencia inmediata fue devastadora para la compañía china, pues perdió el acceso a los servicios móviles de Google.

“La empresa intentó contener el daño con una respuesta de ingeniería. Desarrolló Huawei Mobile Services (HMS) y aceleró el lanzamiento de HarmonyOS, un sistema operativo propio apoyado en la base libre de Android”, indica Rolando Alamilla, analista de The CIU.

Según un estudio técnico de Ars Technica, en 2021, HarmonyOS en realidad compartía gran parte de su código con Android 10, lo que demostraba que, más que un corte radical, era un *fork*, un genérico, disfrazado de independencia. Aun así, el daño reputacional y comercial fue irreversible fuera de China.

“Sin acceso a las *apps* de Google, los dispositivos Huawei quedaron relegados en Europa y América

Latina, mercados donde los consumidores esperaban una experiencia Android completa”, precisa Alamilla. De acuerdo con datos de Counterpoint Research, las ventas globales de *smartphones* Huawei cayeron un 40% entre 2020 y 2021.

La ruptura entre Google y Huawei no fue tecnológica, sino geopolítica. Pero dejó en evidencia cuán dependiente era el modelo de negocio de Android de la infraestructura invisible de servicios, contratos y acceso que Google gestionaba desde California.

Aunque Android es promovido como una plataforma abierta, en la práctica está gobernado por un conjunto de reglas y mecanismos de control que los fabricantes deben cumplir, como el Compatibility Definition Document (CDD), que establece cómo un dispositivo puede ser “compatible con Android”; o la batería de pruebas de compatibilidad (CTS), que verifica que el dispositivo respete esas reglas.

Cumplir con estas pruebas es el primer paso. El siguiente es la firma de un acuerdo de licencia para acceder a los servicios de Google. Según se reveló en la investigación antimonopolio de la Comisión Europea contra Google, estos acuerdos incluyen cláusulas de exclusividad y priorización. Algunos fabricantes debían preinstalar las aplicaciones de Google en posiciones destacadas y se les prohibía desarrollar *forks* del sistema en paralelo.

“Google ha utilizado Android como un vehículo para cimentar el dominio de su buscador”, concluyó la comisaria Margrethe Vestager al anunciar la histórica multa contra la compañía. El expediente, disponible públicamente, detalla cómo Google condicionaba el acceso a la Play Store a la instalación obligatoria del buscador y del navegador Chrome.

Paradójicamente, esta arquitectura de control es crucial para evitar la fragmentación total del sistema. Si cada fabricante modificara Android sin límites,

el ecosistema colapsaría por su propio peso.

Sameer Samat, presidente del ecosistema Android, señaló durante Google I/O que las polémicas de 2018 hoy no se sostienen porque las empresas son libres de elegir el proveedor que desean.

Y se nota que la compañía aprendió a calibrar la presión. A algunos fabricantes, como Samsung o Xiaomi, les deja mantener sus capas visuales y tiendas propias. A cambio, Google les permite más soporte de sus sistemas operativos y, en algunos casos, admite el uso de servicios nuevos como valor agregado, como es el caso de algunas funciones de IA en los equipos *premium* de Samsung Galaxy.

GEMINI, UN NUEVO PARTICIPANTE

La IA generativa ha reordenado las ambiciones de las grandes tecnológicas. En este escenario, Google no está construyendo una torre separada al costado de

“
**EL FUTURO DE ANDROID
DEPENDERÁ DE SI
GOOGLE PUEDE
MANTENER SU
EQUILIBRIO Y SER, AL
MISMO TIEMPO,
PLATAFORMA,
ÁRBITRO, PROVEEDOR
Y COMPETIDOR.**

Alejandro Ruelas Gossi,
experto en estrategia digital.



Inteligencia Artificial y Sostenibilidad:

La Revolución que Transforma los Negocios

En **Grupo Corsec**, transformamos la sostenibilidad con inteligencia artificial, ayudando a más de 180 corporativos a convertir datos ambientales y sociales en decisiones estratégicas de alto impacto. Nuestras plataformas de machine learning optimizan la eficiencia energética, automatizan el cumplimiento regulatorio y convierten la huella de carbono en ventaja competitiva.

Nuestros modelos predictivos reducen hasta un 40% las emisiones y aumentan un 25% la eficiencia operativa, adaptándose a las necesidades de cada industria.

La sostenibilidad inteligente ya es una realidad: los líderes no siguen tendencias, las crean con IA.

Convertimos la sostenibilidad en un ecosistema inteligente que piensa, aprende y genera resultados exponenciales.



GRUPO
CORSEC

RESPONSABILIDAD SOCIAL • SUSTENTABILIDAD • ESG



@grupocorsec

 info@corsec.com.mx

 (55) 8854 8383

 www.corsec.com.mx



MEXBEST
#ConoceMexBest

VIVE LA MEXPERIENCIA

Presentado por



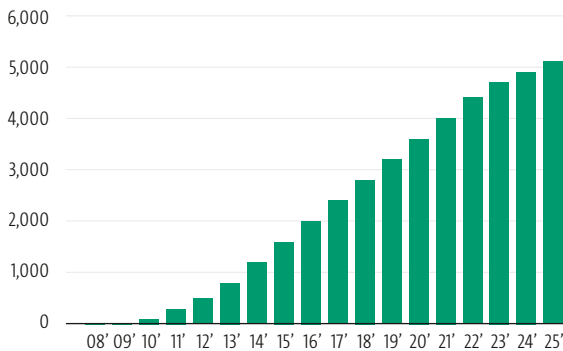
Mex-Best.mx



EN AUGE

Android alcanza ya el 76% de cuota de mercado, seguido por iOS, con 19%, HarmonyOS, con 5%.

MILLONES DE DISPOSITIVOS ANDROID



FUENTES: GSMA y StatCounter Android.

Android, sino que integra su apuesta principal, Gemini, directamente en el corazón de su ecosistema móvil. Tras verse momentáneamente rezagada por el éxito de ChatGPT, Google aceleró la incorporación de Gemini en todos sus productos, pero, sobre todo, en Android, donde controla tanto el sistema operativo como los servicios esenciales.

De acuerdo con declaraciones de Sundar Pichai en Google I/O 2025, Gemini no es solo un asistente, sino “una capa de inteligencia” transversal que re-define la interacción con los dispositivos.

En los modelos recientes de Android, especialmente, en los dispositivos Pixel y en algunos Galaxy, esta IA comienza a remplazar a Google Assistant como interfaz principal. Esto incluye la escritura asistida, el resumen automático de contenido en pantalla, la generación de imágenes y la respuesta contextual a comandos complejos.

Según Google, Gemini está diseñado para ser el “motor de cómputo conversacional” del futuro. El movimiento también representa una forma de recentralizar la experiencia Android. Mientras los fabricantes compiten por diferenciarse con hardware y capas de software, Google coloca una IA transversal que refuerza su hegemonía. “Nos permite tener nuestra propia IA, pero el acceso a Gemini y otros servicios complementa la experiencia de los usuarios”, explica Armando Rangel, director de Producto de Motorola.

Los fabricantes ya la empiezan a integrar en sus dispositivos de manera directa, ya sea a través de un botón o con un comando de voz, lo que significa que Gemini se convierte en una nueva palanca contractual, al igual que lo fueron antes el buscador, el navegador y la tienda de aplicaciones.

Para Google, la apuesta por Gemini en Android tiene otra ventaja. A decir de Ruelas Gossi, es un ancla para los usuarios aún más profunda en su ecosistema de datos, búsquedas, publicidad e inte-

racción. Cuanto más hables con Gemini, más sabrá de ti. Y cuanto más sepa, más podrá ofrecerte.

EL TRIUNFO EN DISPUTA

El ecosistema Android fue diseñado para ser expansivo, flexible y ubicuo. Y, en gran medida, lo es; 76% de los smartphones del mundo usan alguna variante del sistema operativo de Google. Pero ese dominio está lejos de estar asegurado. La tensión entre control y apertura, entre dependencia y diferenciación, entre colaboración y competencia no ha desaparecido y los reguladores lo observan.

Por un lado, Google enfrenta el reto de mantener alineados a los fabricantes que dependen de Android pero quieren construir sus propios ecosistemas. Samsung, el más poderoso de todos, con más del 19.9% del mercado en 2025, sigue empujando sus servicios, tiendas y asistentes. Xiaomi y Oppo, con 13.7% y 7.7% del mercado, respectivamente, invierten en modelos de inteligencia artificial propios, con base en datos de IDC.

Por otro lado, el despliegue de Gemini trae consigo nuevos requisitos técnicos y comerciales, que podrían reactivar las fricciones del pasado. Dispositivos de gama alta, como el Galaxy S25 Ultra o el Pixel 8 Pro, ya integran Gemini de forma nativa, pero el acceso pleno a sus capacidades depende de chips especializados, conexión constante a servicios en la nube y suscripciones a funciones *premium*. Esto no solo eleva las barreras de entrada para fabricantes con menos recursos, sino que también acentúa la verticalización de Google, un modelo que algunos socios ven con recelo.

Frente a este escenario fragmentado y potencialmente inestable, Apple representa una amenaza distinta, pues tiene un ecosistema cerrado, vertical y profundamente integrado, que mantiene una base leal de usuarios (19% en 2025, según IDC) dispuesta a pagar más, actualizar con frecuencia y usar servicios con un alto grado de fidelidad.

A pesar de tener una cuota de mercado global menor, el iPhone concentra la mayor parte de las ganancias de la industria móvil, y más del 80% del tráfico en mercados *premium*, como EU y Japón. El reciente anuncio de Apple Intelligence agrega un ingrediente extra en esta competencia móvil.

La comparación no es trivial. Google juega en una cancha más amplia pero más caótica. Controla el software y los servicios, pero no siempre el hardware ni la interfaz final. Apple, en cambio, construye cada eslabón de su cadena de valor. La batalla no será por la cuota de mercado, sino por el control de la experiencia del usuario en la era de la IA.

Pero si la fragmentación se profundiza, si los gobiernos imponen nuevas reglas sobre el poder de las plataformas o si los usuarios comienzan a exigir más claridad sobre qué servicios usan sus datos y para qué, ese apretón de control podría aflojar. Después de todo, incluso los imperios digitales más vastos tienen límites invisibles.





CIUDAD DE MÉXICO
CAPITAL DE LA TRANSFORMACIÓN



AGENCIA DIGITAL DE
INNOVACIÓN PÚBLICA

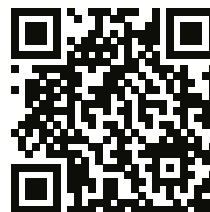
Aprovecha mejor tu tiempo.

Haz tus trámites en línea



Escanea el QR
para saber más:

 **LLAVE
CDMX**
EXPEDIENTE



www.cdmx.gob.mx

Únete a la transformación digital de la CDMX

**DAI
LY**
**POD
CAST**

LUNES A VIERNES 9 AM

**POLÍ
TICA**
Y OTROS DATOS

JUEVES 6 AM

**CUÉNTAME DE
ECONOMÍA**

LUNES 7 PM

Geeek hunters
PODCAST

DOMINGO 4 PM

NUEVOS VIDEOS TODOS LOS DÍAS

PODCASTS | NOTICIAS | POLÍTICA

SUSCRIBETE EN  YouTube

EXPANSION

@ExpansionVideo



EXPANSIÓN ESG SUMMIT

PRESENTADO POR:



La segunda edición de este foro de negocios fue una invitación para analizar cómo las empresas pueden ser agentes de cambio y tomar acción a través de la tecnología, las finanzas, la innovación, la inclusión y el compromiso con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Este es el eco de la reflexión conjunta.

FOTOS: CORTESÍA Y RICARDO RAMÍREZ / EXPANSIÓN



MARS



Coppel



DIAGEO

NOVARTIS



pwc



L'ORÉAL
GROUPE



El impulso DE LA AGENDA ESG

Compañías de todos los tamaños y sectores están redefiniendo el éxito más allá de los márgenes de ganancia. De esta manera demuestran que la creación de valor compartido es vital para forjar un legado consciente, el tema central del **Nestlé Expansión ESG Summit Presentado por Banorte**. El esfuerzo conjunto entre gobierno, sector privado y la ciudadanía es la clave para dejar una huella positiva.

LA SEMARNAT REFUERZA EL PLAN DE CAMBIO CLIMÁTICO

En esta plataforma, **Alicia Bárcena, titular de la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (Semarnat)**, habló de la actualización de la Estrategia Nacional de Cambio Climático, con un enfoque en la mitigación y adaptación a los nuevos fenómenos naturales.

FINANZAS SOSTENIBLES EN LA CDMX

De acuerdo con **Juan Pablo de Botton Falcón, secretario de Administración y Finanzas de la Ciudad de México**, estas son las iniciativas de administración pública de Clara Brugada, jefa de Gobierno.

- Fondo de Infraestructura para la Ciudad con 10,000 millones de pesos estimados para inversión en movilidad, agua y seguridad pública.
- Bonos etiquetados para financiar el desarrollo urbano.
- Emisión de un Bono Verde de 3,500 millones de pesos en 2025, que será destinado a proyectos como Ecobici y Cablebús, entre otros.
- Propuesta de un impuesto ecológico no punitivo y la estrategia de reducción de emisiones para las empresas (doblar el 10.5% alcanzado previamente por Claudia Sheinbaum, como jefa de Gobierno).
- Las renovaciones efectuadas para que México sea anfitrión de la Copa del Mundo serán permanentes, para beneficio de la ciudad.



Con ello se plantea reducir 140 millones de toneladas de gases de efecto invernadero (carbono, nitrógeno y metano) para 2030, lo que representa una disminución del 35% de estos contaminantes, en los que están involucrados los sectores de energía y transporte.

Aunque México solo contribuye con el 1.4% de las emisiones globales, agregó Bárcena, es altamente vulnerable al cambio climático. Por lo tanto, el plan busca proteger a las comunidades más expuestas a fenómenos como el estrés hídrico, las altas temperaturas, sequías e inundaciones.

CULTURA EN PRO DE LA MOVILIDAD MULTIMODAL

Leo Valle, vicepresidente de Relaciones Institucionales de Grupo Expansión (operador de Ecobici en la Ciudad de México), recordó que este sistema de bicicletas públicas es esencial en la última milla de los trayectos, al conectar a los usuarios desde o hacia otros medios de transporte público en la CDMX.

No obstante, para acompañar el crecimiento de la infraestructura, es indispensable promover una cultura vial que permita convivir armónicamente en el entorno urbano.

“Se requiere de las autoridades, iniciativa privada y sociedad civil para priorizar una ciudad para todos, no solo para una mayoría”, concluyó el directivo.

EL SUMMIT
EN CIFRAS

674
asistentes

28
speakers

6
paneles y una
conferencia

5:30
horas de contenido



Compromiso empresarial EN MÉXICO

NESTLÉ TRAZA EL RUMBO DE UN IMPACTO POSITIVO

Con 95 años de historia en el país, **Nestlé** se erige como un pilar en la creación de valor compartido. Su presencia en este evento, que reunió a organizaciones con la visión común de un compromiso que va más allá de sus operaciones, fue la oportunidad para intercambiar ideas y resultados.

En la conversación en torno a “La responsabilidad permanente de las empresas”, **Javier León, director de Asuntos Corporativos & ESG en Nestlé México**, destacó que su intención es sembrar la semilla de un legado consciente que trascienda en la sociedad y el ambiente.

Para lograrlo, implementan diversas iniciativas con el objetivo de impulsar a los productores agrícolas mediante prácticas más sostenibles, pues trabajan con cerca de 90,000 productores en toda la República Mexicana, integrándolos a sus cadenas de valor.

La compañía también está a la vanguardia en la promoción de hábitos saludables entre sus consumidores, la reducción de emisiones de CO₂ y el manejo de su huella hídrica.

Un ejemplo es el manejo eficiente del agua en la planta de la marca Sta. María en Puebla; así lo dio a conocer **Carlos Becerra, ESG Manager en Nestlé México**, en su intervención en el panel “La crisis del agua. Escasez, gestión y soluciones”. Es la primera embotelladora de agua en América Latina que ha recibido la certificación AWS Platinum por la gestión de este recurso.



JAVIER LEÓN, director de Asuntos Corporativos & ESG en Nestlé México.

“Somos la empresa número uno de alimentos y bebidas en el mundo y ese éxito lo basamos en una estrategia que se llama la creación de valor compartido”.

“Lo que buscamos es cómo inspiramos a más empresas que se sumen a modelos de gestión hídrica, hacia adentro y hacia afuera”.



CARLOS BECERRA, ESG Manager en Nestlé México.

CAPITAL RESPONSABLE EN EL SECTOR FINANCIERO

Beatriz Sánchez Covarrubias, directora de Sustentabilidad e Inversión Responsable de Grupo Financiero Banorte, también fue panelista de este foro. En la mesa “Inversiones que transforman: el futuro del capitalismo responsable y el mercado ESG”, expuso que la rentabilidad ya no es el único atractivo de financiamiento, debido a que ahora se considera la inclusión de criterios ESG.

La ejecutiva resaltó que, para otorgar financiamientos, la institución acompaña a sus clientes empresariales, evaluando riesgos sociales y ambientales y la relación con las comunidades, además del cuidado de áreas naturales protegidas y derechos humanos.

De este modo, el equipo especializado de **Banorte** analiza los riesgos socioambientales en el proceso de un crédito, emitiendo recomendaciones para avalar que los proyectos brinden el resultado ambiental esperado.



BEATRIZ SÁNCHEZ COVARRUBIAS, directora de Sustentabilidad e Inversión responsable de Grupo Financiero Banorte.

“Realizamos un seguimiento puntual de los proyectos que financiamos, con el fin de validar tanto el crédito otorgado como los impactos positivos”.

Construir cadenas DE SUMINISTRO RESPONSABLES



“El marketing no es un accesorio, es una pieza central en la cadena de valor. A través de él comunicamos nuestras acciones ESG y fortalecemos la conexión con los consumidores, que cada vez son más conscientes y exigentes”.

JIMENA RODRÍGUEZ, gerente de
Comunicación de Arcos Dorados México.

**La adopción tecnológica
podría disminuir hasta
un 15% de las emisiones
globales de CO₂.**

**“La tecnología hoy es un
habilitador fundamental para
hacer realidad cadenas de
suministro responsables y
sostenibles”.**

PAMELA ARAICO, Manager de Sustentabilidad
y Responsabilidad Corporativa para América
Latina en Ericsson.

Las organizaciones pueden trabajar en conjunto con sus proveedores y socios para asegurar la ejecución de prácticas sostenibles, este fue el foco del panel donde la visión de **Ericsson** se mantuvo en la sustentabilidad motivada por la innovación.

Pamela Araico, Manager de Sustentabilidad y Responsabilidad Corporativa para América Latina en Ericsson, afirmó que herramientas tecnológicas como el Internet de las Cosas (IoT), la Inteligencia Artificial (IA) y la conectividad 5G hacen posible la automatización y optimización de procesos, fomentando la eficiencia operativa que permite limitar la emisión de gases contaminantes a la atmósfera.

La especialista hizo hincapié en el papel de la digitalización para que las industrias, como la agrícola y alimentaria (grandes emisoras de CO₂), alcancen sus metas de descarbonización y sus acciones sean más responsables con el ambiente.



LA META: COMUNICAR CON PROPÓSITO

Para McDonald's, la seguridad alimentaria es parte de su ADN, indicó **Jimena Rodríguez, gerente de comunicación de Arcos Dorados México** (el mayor franquiciado independiente de **McDonald's** del mundo), al subrayar el lugar esencial de los proveedores dentro de su cadena de valor.

La trazabilidad de los alimentos se vuelve un elemento decisivo para garantizar la calidad en cada restaurante e inspirar la confianza del consumidor. Por ello, desde el ámbito de la comunicación, la misión de la compañía es hacer visible lo invisible: contar las historias detrás del compromiso ESG de la marca.

Esto hace posible conectar de una forma más auténtica con sus audiencias, a partir de acciones reales que reflejan la responsabilidad de **McDonald's** en cada uno de sus procesos.

Ciudades para todos

LOGRAR ESPACIOS PÚBLICOS MÁS INCLUSIVOS Y SUSTENTABLES

Las ciudades son percibidas como un ente viviente en continua evolución, por lo que necesitan asegurar que sus proyectos de infraestructura sean incluyentes y accesibles, aunado a que deben ser eficientes.



BIENESTAR ANIMAL Y HUMANO EN LAS METRÓPOLIS

En opinión de **Francisco Ríos, director de Asuntos Corporativos de Mars Pet Nutrition México**, derivado de la creciente integración de los animales de compañía en las familias, surge un desafío: ¿de qué forma equilibrar el derecho a compartir los espacios públicos con la necesidad de garantizar limpieza, seguridad y respeto para quienes no tienen mascotas?

La ecuación está basada en la responsabilidad compartida: respetar a los vecinos y propiciar el bienestar y comodidad de los animales. Esto incluye la necesidad de regulaciones nuevas y modificaciones en las ya existentes.

A la fórmula se suma la educación, tanto para la convivencia en el día a día como en la tenencia más consciente. Ríos planteó que, si bien México es uno de los países con mayor índice de adopción de mascotas, el claroscuro es que tres de cada 10 perros o gatos terminan en el abandono.

Dadas estas condiciones, con el programa “Ciudad para las Mascotas”, **Mars** colabora con gobiernos locales y organizaciones de la sociedad civil para trabajar de la mano con centros de bienestar animal y albergues, apoyando campañas de esterilización y sensibilizando sobre la importancia de la inclusión de las mascotas en la vida comunitaria.

LAS CIUDADES DEL MAÑANA

“Una ciudad inclusiva es la que pone a las personas al centro”, manifestó **Mónica Fernández, directora de Ventas de Concretos y Agregados en Holcim México**.

La vocera puntualizó que el sector de la construcción tiene que asumir su parte de responsabilidad de lo que ocurre en el entorno urbano, por lo cual la visión en esta industria es

“cómo hacer lo mejor con menos”. En respuesta, la cementera ha creado soluciones con un menor impacto en el ambiente.

Bajo el eje de la innovación, al sustituir los materiales tradicionales, productos como **ECOPlanet** y **ECOPact** amioran entre el 30% y el 60% de las emisiones de CO₂ liberadas a la atmósfera.

ESPACIOS PÚBLICOS PARA TODOS

Los espacios públicos seguros y representativos deben tomar en cuenta las distintas necesidades de adultos mayores, niños o personas con discapacidad, y la experiencia de las colonias **SIMI** es un ejemplo de diseño colaborativo e inclusivo.

Al respecto, **Astrid García Gallegos, directora de la Fundación del Dr. Simi**, explicó que la inclusión urbana real parte del respeto y los derechos humanos, más allá de únicamente la accesibilidad física. Aunque advirtió que es crucial la participación de todos los actores involucrados en el desarrollo sostenible.

“Solamente podemos crear espacios verdaderamente habitables si la iniciativa privada, el gobierno y la sociedad civil trabajamos juntos, reconociendo nuestras fortalezas y experiencias”, finalizó la directiva.

28
millones de perros
y gatos viven en
situación de calle
en México.



Inversiones que transforman:

EL CAPITALISMO CONSCIENTE Y EL ENFOQUE ESG EN EL MERCADO

De acuerdo con **Antonio Suárez, director de Finanzas de Grupo Coppel**, la compañía fue pionera en emitir el crédito sindicado sostenible más grande en América Latina (45,000 millones de pesos), vinculado a compromisos ambientales y sociales.

La decisión para este recurso fue ligarlo a dos principios ESG: el aprovechamiento de las fuentes de energía limpias y mayor representación de mujeres en posiciones de liderazgo. En consecuencia, añadió, el respaldo de las instituciones financieras fue inmediato.

Los resultados están en más de 700 inmuebles equipados con paneles solares, lo que permite generar el 16% de la energía con la que funcionan. Además, el consumo energético en sus tiendas bajó hasta en un 35%, con inversiones en eficiencia energética y su flotilla incluye más de 500 unidades sustentables.

LA GUÍA ESG PARA UN NUEVO LIDERAZGO

Diageo vincula sus metas ESG con su estrategia financiera y de negocio al abordar la escasez del agua. Para conseguirlo, ha fijado dos objetivos: reducir en un 40% el consumo de este recurso en sus operaciones para 2030 y reponer más agua de la que emplean directamente en sus procesos.

Con ese fin, la empresa construyó la planta de tratamiento de agua más grande de América Latina e instaló sistemas de captación pluvial. Asimismo, ha destinado más de 100 millones de pesos a proyectos de gestión para garantizar el acceso y saneamiento de agua en las comunidades, construyendo humedales, donando plantas de tratamiento para uso comunitario y reparando fugas.

Según lo indicado por **Alan Loredó, Corporate Relations VP en Diageo México & Tequila**, la marca de Tequila Don Julio reabastece el doble del agua que usa en sus procesos de producción, con la convicción de que el progreso económico no se opone a la creación de un mundo más justo.



**Para 1.8 millones de familias,
su principal fuente de ingreso
se encuentra en el ecosistema
de Mercado Libre.**

LAS EMPRESAS Y EL IMPULSO DE LOS ODS

Más allá de sumarse a una tendencia, las organizaciones tienen la responsabilidad de promover los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), al tratarse de una prioridad ética y económica para el futuro empresarial de la región; así lo reveló **Adriana Prieto, Head de Sustentabilidad de Mercado Libre México**.

También, mencionó que la sostenibilidad no debe limitarse a una narrativa corporativa y remarcó la necesidad de desarrollar la “humildad

institucional” para evolucionar los estándares ESG. En este contexto, la democratización de los servicios financieros es una manera de contribuir a los ODS, un propósito que Mercado Pago potencia.

Igualmente, la ejecutiva enfatizó el impacto económico y social de Mercado Libre en la región y cómo mantiene alianzas con cooperativas mexicanas y la asociación ProMujer en su estrategia de inclusión económica.

Aliados QUE INSPIRAN

En el **Nestlé Expansión ESG Summit Presentado por Banorte**, las marcas aprovecharon el acercamiento directo con una audiencia de consumidores con los que comparten valores: conscientes de su huella en el medio ambiente y su comunidad.

GRUPO EXPANSIÓN PREDICA CON EL EJEMPLO

En palabras de Gonzalo Soto, director editorial de **Expansión**: “creemos firmemente que el compromiso con el medio ambiente empieza en casa”. Como muestra, el mobiliario de este foro de negocios fue diseñado con cartón reciclado y reciclable.



NESPRESSO Y LA ECONOMÍA CIRCULAR

La marca de **Nestlé México** ofreció su emblemático café en cápsulas. A la par, mostró cómo el plástico con el que se fabrican, al ser reciclado, se convierte en productos de mayor utilidad (macetas y envases) y no solo en residuos.

Aparte de su compromiso con la economía circular, buscando que los materiales se mantengan en uso el mayor tiempo posible, mediante el programa Calidad Sostenible AAA apoya a los caficultores, para contribuir a mejorar su calidad de vida.

BANORTE PROMUEVE INICIATIVAS AMBIENTALES

En su activación, **Grupo Financiero Banorte** anunció dos productos. El primero es una hipoteca verde, para adquirir una vivienda sustentable. El segundo es un financiamiento dirigido a mujeres empresarias o empresas con mayoría accionaria de mujeres, con el que pueden obtener cuentas sin montos mínimos ni membresía y créditos con tasa especial y sin bienes en garantía.

De igual forma, difundió que la institución emitió su primer bono sustentable, específicamente en Certificados Bursátiles Bancarios Sustentables de Largo Plazo por un monto de 13.06 millones de pesos, realizado en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV).



EL PODER DE LAS “BOMBAS DE VIDA” DEL DR. SIMI

En el stand de la **Fundación SiMiPlaneta**, la invitación estuvo abierta para que los asistentes crearan las “Bombas de Vida” del Dr. Simi. La técnica para reforestación consiste en pequeñas esferas elaboradas con composta y arcilla, las cuales encapsulan semillas de plantas nativas.

Estas se lanzan de manera estratégica sobre áreas de difícil acceso que se encuentran degradadas, para ayudar a la germinación de nuevas plantas que restauren los ecosistemas. La composta y la arcilla proporcionan los nutrientes y la protección necesarios para su crecimiento.

DON JULIO, EL ANFITRIÓN DEL ARTE DE LA MIXOLOGÍA

Cocteles especiales de las manos de mixólogos expertos fueron repartidos en la barra de **Don Julio**: “Doña Paloma”, preparado con jugo de toronja, sandía y Don Julio 70, servido en un vaso escarchado con sal del Himalaya, y “Doña Margarita”, margarita tradicional con tequila blanco.

Y para los panelistas, la marca de **Diageo** preparó como regalo una botella mini de Don Julio 1942® Añejo. La edición exclusiva, totalmente personalizada, es garantía de que cada sorbo de notas de agave será una experiencia memorable.



Más que una conversación, el *Nestlé Expansión ESG Summit Presentado por Banorte* es un acelerador para las mejores prácticas Ambientales, Sociales y de Gobernanza. Su propósito es motivar la integración de estos principios directamente en las decisiones corporativas.

Porque la sustentabilidad dejó de ser una opción, es una prioridad que exige estrategias concretas. Con la mirada puesta en el futuro, surge una pregunta: ¿tu organización está lista para liderar la conversación en 2026, compartiendo resultados que inspiren?

THINK LIKE A NEW MAN

LIFE AND STYLE

lifeandstyle.expansion.mx



Ready, set, go!

LA IMPORTANCIA DE LA MEDICIÓN PRECISA DEL TIEMPO EN DISTINTAS DISCIPLINAS HA GENERADO UN SÓLIDO VÍNCULO ENTRE ALGUNAS CASAS RELOJERAS Y EL MUNDO DEL DEPORTE. ESTAS SON ALGUNAS DE NUESTRAS PIEZAS FAVORITAS.

Texto: **Pedro Aguilar Ricalde**

PODER Y *PROPÓSITO*

Hublot y Djokovic lanzan un reloj de edición limitada hecho con raquetas y ropa del tenista, combinando lujo, sustentabilidad y espíritu competitivo.

Hublot ha unido fuerzas con el tenista serbio Novak Djokovic para presentar una pieza de alta relojería tan audaz como el atleta que la ha inspirado. El Big Bang Unico Novak Djokovic es una edición limitada de 100 ejemplares que captura la fuerza, la mentalidad y la determinación del campeón, en un reloj creado con materiales reutilizados directamente de su temporada histórica en 2023: 25 raquetas HEAD y 32 polos Lacoste que el propio Djokovic usó en partidos claves.

El resultado es una caja compuesta por un innovador material camuflado que fusiona fragmentos textiles, carbono negro, cuarzo y una resina epóxica de alta resistencia. El reloj es sorprendentemente ligero –apenas 49.5 gramos con su correa más liviana– gracias a la inclusión de cristal Gorilla, aluminio anodizado en lugar



MATERIAL DE LA CAJA

Material compuesto azul mate reciclado

DIÁMETRO

42 mm

ESFERA

Azul celeste mate con índices luminiscentes blancos

MOVIMIENTO

Automático, cronógrafo de manufactura Unico

RESERVA DE MARCHA

72 horas

HERMETICIDAD

100 metros

BRAZALETES

Pulsera de tenis, elástico azul y tejido con cierre de velcro y caucho blanco



de latón, y el movimiento cronógrafo Unico modificado para aligerar su peso en un 27%.

Cada reloj se entrega con cuatro correas intercambiables, una caja de madera de roble trazable y una polo Lacoste firmada por Djokovic. Los detalles como los tornillos curvos del bisel, el segundero con el logo del tenista y los acentos en amarillo evocan el mundo del tenis y la personalidad ganadora de uno de los nombres más respetados del deporte blanco. Esta colaboración marca un nuevo capítulo en el que la ingeniería suiza, la sustentabilidad y el tenis se fusionan en una pieza verdaderamente única.

ELEGANCIA TÉCNICA BAJO PRESIÓN

Zenith redefine la relojería de buceo con el DEFY Extreme Diver Shadow: precisión suiza, diseño audaz y alto rendimiento para el buceo de saturación.

Desde 1969, la colección DEFY de Zenith ha sido símbolo de fortaleza e innovación. Nacida como respuesta a las exigencias de precisión y durabilidad extrema, su apodo original –el *time safe*– habla del espíritu robusto que marcó esta línea desde su origen. Entre sus modelos más emblemáticos se encuentra el DEFY Plongeur, un reloj de buceo profesional con resistencia al agua de 600 metros que dejó huella entre los exploradores del océano.

Hoy, ese legado se reinventa con el DEFY Extreme Diver Shadow, una pieza de alto rendimiento que fusiona la herencia de la marca con un diseño moderno y audaz. Su caja de titanio microgranallado de 42.5 mm –ligera y resistente– presenta un acabado mate de estética discreta, rematada con un bisel giratorio unidireccional de cerámica

negra relleno de Super-LumiNova, ideal para garantizar la visibilidad en condiciones de oscuridad extrema.

Diseñado para el buceo de saturación, el reloj incluye válvula de escape de helio, corona atornillada y resistencia al agua de hasta 600 metros. En una decisión poco común para esta categoría, Zenith incorpora un fondo de caja transparente que revela el movimiento El Primero 3620, automático y de alta frecuencia, con una reserva de marcha de 60 horas.

El DEFY Extreme Diver Shadow viene acompañado con un brazalete de titanio y dos correas intercambiables, incluida una hecha con redes recicladas de pesca, que refuerza el compromiso de la marca con la sustentabilidad. En pocas palabras, estamos ante una obra de ingeniería de lujo pensada para quienes se atreven a ir más allá.



MATERIAL DE LA CAJA
Titanio microgranallado

DIÁMETRO
42.5 mm

MOVIMIENTO
Automático, El Primero 3620

RESERVA DE MARCHA
60 horas

ESFERA
Negra y amarillo mate con patrón de cielo estrellado

HERMETICIDAD
600 metros

BRAZALETES
Caucho negro, titanio microgranallado y textil amarillo y negro

RELOJERÍA CON ADN NÁUTICO

Inspirado en la vela de alto rendimiento, el nuevo Luminor Luna Rossa PAM01654 de Panerai reta los límites del desempeño y la exactitud.



El nuevo Luminor Chrono Flyback Luna Rossa PAM01654 de Panerai no es solo un reloj de edición limitada: es una afirmación de carácter para hombres que valoran la adrenalina de navegar a toda velocidad en el mar. Inspirado en la alianza con el equipo de vela Luna Rossa, esta pieza refleja la elegancia funcional de la competencia de élite, enmarcada en el contexto de la 38ª America's Cup, que se celebrará por primera vez en Nápoles, Italia.

Con una producción limitada a únicamente 150 piezas, el PAM01654 combina una estética contemporánea con la ingeniería más avanzada. Su caja de titanio de 44 mm, ligera y resistente, presenta un acabado cepillado que refuerza su apariencia táctica. El bisel giratorio unidireccional de cerámica negra está totalmente recubierto con Super-LumiNova X1,

asegurando visibilidad total incluso bajo el agua o en condiciones de poca luz.

El corazón de este guardatiempo es el calibre automático P.9100, dotado de función *flyback* para reiniciar el cronógrafo al instante con tan solo presionar el pulsador. Esta pieza garantiza una reserva de marcha de 72 horas, lo que la hace ideal para acompañarte sin interrupciones en cualquier travesía. Detalles en rojo, una correa bicolor con la franja distintiva "Luna Rossa" y otra adicional de caucho negro completan su perfil técnico y deportivo.

Diseñado para quienes buscan tanto rendimiento como diseño, este Luminor es una herramienta de navegación y estilo que rinde un homenaje al carácter indomable del mar con absoluta elegancia.

MATERIAL DE LA CAJA
Titanio cepillado

DIÁMETRO
44 mm

ESFERA
Gris tipo sándwich con Super-LumiNova X1

MOVIMIENTO
Automático, P.9100

RESERVA DE MARCHA
72 horas

HERMETICIDAD
100 metros

BRAZALETES
Mezcla de caucho y textil gris con franja roja, y uno adicional de caucho negro

EL ESPÍRITU DE LA PISTA

Con un diseño que no pasa desapercibido y alma deportiva, el nuevo Multifort Skeleton Chronograph de Mido es un reloj hecho para dominar dentro y fuera de la pista.

La ingeniería de alto rendimiento y el universo del automovilismo han sido los puntos de partida para diseñar el nuevo Multifort Skeleton Chronograph de Mido, un reloj que fusiona precisión suiza y diseño deportivo, y que destaca por su carácter técnico y su estilo audaz. Su estética *total black* con acentos en naranja –los colores emblemáticos de la marca– lo convierte en una declaración de velocidad, potencia y elegancia masculina.

El protagonista es el Calibre 60, ahora en versión esqueletizada. Este movimiento automático, con una reserva de marcha de hasta 60 horas, integra una espiral de volante Nivachron, resistente a campos magnéticos, impactos y variaciones térmicas. Su arquitectura es visible desde el reverso,



gracias al cristal de zafiro que permite admirar la decoración circular graneada y la masa oscilante calada.

La esfera, con una estructura en forma de equis, revela los mecanismos internos con acabados satinados y puentes esqueletizados. Sus tres subesferas –60 segundos, 30 minutos y 12 horas– recuerdan el panel de instrumentos de un auto de carreras. El bisel interno con escala taquimétrica y manecillas con Super-LumiNova aseguran legibilidad y precisión en todo momento.

La caja de 43 mm de acero con recubrimiento PVD negro, combinada con una correa de caucho texturizado, completa una pieza pensada para quienes buscan un reloj de alto rendimiento que enaltece la sofisticación mecánica, el estilo y la actitud competitiva.

MATERIAL DE LA CAJA

Acero inoxidable con cobertura PVD

DIÁMETRO

43 mm

ESFERA

Negra esqueletada con acabados satinados verticales y circulares

MOVIMIENTO

Automático, Calibre 60

RESERVA DE MARCHA

60 horas

HERMETICIDAD

100 metros

BRAZALETE

Caucho negro texturizado



UN HOMENAJE AL CICLISMO AUDAZ

Con un cronógrafo inspirado en el ciclismo –ligero, con escala taquimétrica y de edición limitada–, Tudor afianza sus lazos con uno de los deportes más física y mentalmente demandantes.



MATERIAL DE LA CAJA

Compuesto de carbono mate

DIÁMETRO

43 mm

ESFERA

Negra mate con acentos amarillos

MOVIMIENTO

Automático, MT5813 de manufactura

RESERVA DE MARCHA

70 horas

HERMETICIDAD

100 metros

BRAZALETE

Tejido técnico de una pieza color negro

Tudor celebra el regreso de Fabian Cancellara al Tour de Francia, no como ciclista, sino como dueño de equipo, con el lanzamiento del nuevo Pelagos FXD Chrono “Yellow”, un cronógrafo audaz y funcional creado en una edición limitada de únicamente 300 piezas. Cancellara, leyenda del ciclismo con un total de 29 días vestido de amarillo y ocho victorias de etapa, ahora lleva en su muñeca este símbolo de su legado y su determinación.

Diseñado para resistir los rigores del ciclismo profesional, el mecanismo es protegido por una caja de 43 mm de compuesto de carbono con bisel fijo, correa de tejido técnico y un diseño ultraligero y robusto. La esfera negra mate incorpora detalles amarillos y una escala

taquimétrica en espiral especialmente calibrada para medir las velocidades de los ciclistas, lo que lo convierte en un cronógrafo verdaderamente adaptado al pelotón.

En su interior late el Calibre de Manufactura MT5813, con certificación COSC, espiral de silicio, reserva de marcha de 70 horas y la fiabilidad que distingue a los movimientos desarrollados en colaboración con Breitling. Cada reloj se ensambla en la manufactura Tudor de Le Locle, Suiza, siguiendo los más estrictos estándares de calidad.

El Pelagos FXD Chrono “Yellow” no es solo un instrumento de medición precisa, es también un manifiesto del espíritu Born to Dare, que une rendimiento, historia y carácter en cada kilómetro recorrido.



LA LEYENDA QUE SIGUE LATIENDO

Desde 1963, el Cosmograph Daytona de Rolex es un símbolo de pasión por el automovilismo y de la más avanzada ingeniería relojera. La historia aún no termina.

Desde su nacimiento en 1963, el Oyster Perpetual Cosmograph Daytona ha dejado de ser solo un reloj para convertirse en un verdadero ícono cultural y técnico. Creado para responder a las exigencias del automovilismo profesional, su nombre evoca el célebre circuito de Daytona Beach, símbolo de velocidad y precisión. Su diseño inconfundible –con esferas de alto contraste y escala taquimétrica en el bisel– marcó un antes y un después en la historia de los cronógrafos.

Este modelo alcanzó estatus de leyenda cuando fue adoptado por el actor y piloto Paul Newman, cuya versión homónima es hoy una de las más codiciadas por coleccionistas. Pero su mito no se construyó solo sobre estilo: el Daytona ha sido siempre sinónimo de ingeniería de vanguardia. Desde sus inicios con movimiento manual, pasando por la automatización en 1988, hasta



MATERIAL DE LA CAJA

Tipo Oyster de oro blanco

DIÁMETRO

40 mm

ESFERA

Azul brillante con luminiscencia azul

MOVIMIENTO

4131, manufactura Rolex

RESERVA DE MARCHA

72 horas

HERMETICIDAD

100 metros

BRAZALETE

Tipo Oyster de oro blanco



el revolucionario calibre 4130 en el año 2000, cada versión ha buscado elevar su rendimiento.

En 2023, el Daytona entró en una nueva era: su esfera fue rediseñada con proporciones refinadas y armonía de materiales y acabados, incluyendo un bisel hecho en Cerachrom –material patentado por Rolex– con ribetes metálicos. Todo ello sin abandonar su alma: robustez, legibilidad, precisión y esa mezcla única de funcionalidad y elegancia que lo convierte, seis décadas después, en el cronógrafo por excelencia. Un ícono que no se conforma con el pasado porque su destino es seguir marcando el ritmo del futuro.

EXPANSIÓN

REFLEXIÓN

UN NUEVO PACTO

La ecuación es simple: a mayor demanda y menor oferta, los precios suben. Sin embargo, como cualquier problema que involucre personas, políticas públicas y economía, la explicación y las soluciones son siempre más complejas.

La ira que crece en nuestras ciudades, particularmente, en la capital, más que en la gentrificación parece tener un origen en falsas ideas del progreso y algunas promesas rotas.

Insostenible es la situación actual de la vivienda en la Ciudad de México, en donde las llamadas zonas de alta tensión, colonias y alcaldías donde la gente busca espacios de vivienda muy limitados, alcanzan ya precios que superan los 20,000 pesos mensuales por una habitación. De acuerdo con un artículo reciente de Diana Zavala, editora de *Obras por Expansión*, en promedio, los cuartos, no el departamento entero, rondan los 12,363 pesos mensuales, mientras que el presupuesto medio de quienes están a la caza de una vivienda es de apenas 6,015 pesos.

El malestar por precios inalcanzables y costos más elevados para toda índole de bienes y servicios, desde la comida hasta los conciertos, derivan en una falsa conclusión de que la culpa es de quienes ven en la vivienda una inversión y, peor aún, en los extranjeros que desde la pandemia incrementaron su presencia en el país. La gentrificación es un fenómeno global que detona rabia en Barcelona, París, Nueva York y San Francisco, pero que en México lleva también el componente de la desigualdad histórica que suma presión al resentimiento social y a la percepción de que el 'sistema' juega en contra de las mayorías.

El origen del malestar es otro. Quienes más saben de este tema llevan una década repitiendo que la oferta de vivienda en la ciudad hace tiempo que se quedó muy corta y las políticas públicas en pie no ayudaron a acelerar la concepción de una ciudad más vertical, que ocupe espacios desaprovechados e, igual de importante, recupere más co-

lonias que las vuelva una opción de vivienda asequible, bien conectadas, con seguridad y desarrollo urbano integral. Hace unas semanas apenas se lanzó el primer esbozo capitalino para atender este tema, porque ya tiene potencial de ganancia política, pero también porque la situación está al borde del colapso.

Las tres principales ciudades del país, Ciudad de México, Guadalajara y Monterrey, serán sede el próximo año de la Copa del Mundo de fútbol, y, por algunos meses, habrá aún más presión sobre la vivienda y los costos de vida. Los boletos para los partidos, a precios inalcanzables para la mayoría de los mexicanos, son otro reflejo de la sensación de un desplazamiento de nuestros propios espacios públicos.

El gobierno capitalino reportó el año pasado un déficit de 800,000 viviendas, incluyendo aquellas que necesitan rehabilitación. Pero incluso con ellas, queda en el aire la respuesta a esas promesas rotas de nuestra economía: una baja productividad que no fomenta el crecimiento del poder adquisitivo, un acceso al crédito que se mantiene caro y limita los sueños emprendedores de miles, la extorsión que ahorca y mata a quienes deciden aventurarse con un negocio, y los servicios educativos y de salud deficientes que ya nos cuestan puntos enteros del PIB.

No es la rabia de una manifestación salida de control lo que debería preocuparnos, sino la urgencia de un nuevo pacto social en el que construyamos espacios asequibles. No todos vivirán en la Roma, la Condesa o la Del Valle, pero no tendría que ser destino pasar cuatro horas diarias en un transporte público deficiente y peligroso para ganarse la vida. El pacto actual quedó rebasado, la necesidad de techo apremia, las soluciones no abundan y las que hay, requieren de valentía política y presupuesto, dos activos que tampoco sobran en la actualidad. 



GONZALO SOTO

Director editorial
de *Expansión*.





Un
latido
EN
CADA
gota

CUIDARLA ESTÁ EN TUS
manos

#UnLatidoEnCadaGota

#HoyPorElAgua

Cuidemos el agua con el corazón

Proteger cada gota, es un acto de amor y es tarea de todos.

¡Actuemos hoy!

Únete a hoyporelagua.org



Consejo Consultivo
del Agua

Hoy^{por el}
agua

Mercedes-Benz

EVOLVE WITH CLASS.

El nuevo modelo híbrido enchufable, E 350 e with EQ Hybrid Technology te permite conducir hasta 122 km* en modo eléctrico y continuar un largo recorrido con el motor de combustión interna.

Silencio cuando lo necesitas. Potencia cuando lo deseas.



Las imágenes que aquí aparecen son usadas como referencia. Consulte especificaciones de los vehículos en www.mercedes-benz.com.mx o en su Agente Autorizado. Mercedes-Benz® es una marca de Mercedes-Benz Group AG. El tiempo y/o distancia real de autonomía de la batería puede variar dependiendo de las condiciones y orografía del camino, así como de la operación del vehículo y el modo de manejo elegido por el cliente. Este vehículo contiene los dispositivos de seguridad obligatorios de conformidad con la NOM-194-SE-2021.