

» Y TAMBIÉN

¿LOGRARÁ MÉXICO SUS METAS EN INNOVACIÓN TECNOLÓGICA?

PÁG.
60

EXPANSIÓN

►
EN ENTREVISTA

HÉCTOR
HERNÁNDEZ-PONS
TORRES
●
CEO

EN ESTE
NÚMERO



PÁG.
68

▼
ADEMÁS

JOSEFINA
RODRÍGUEZ,
SECRETARIA
DE TURISMO

EL IMPULSO DEL
MUNDIAL.

GRUPO EL SABOR DEL CAMBIO HERDEZ

► *La compañía inicia una
nueva etapa tras la escisión
de Grupo Nutrisa y la venta
de parte de su joint venture
en McCormick de México.*

PARA VENTA EXCLUSIVA A MAYORES DE EDAD



EXPANSIÓN, MÉXICO
ENERO 01, 2016
1334

\$74 MN

¿Y SI INVIERTES EN LO QUE YA ESTÁ FUNCIONANDO?

- **Más de 600 propiedades activas en México, en ubicaciones clave.**
- **Diversificación en tres sectores clave: industrial, comercial y de oficinas.**
- **Rentas generadas por empresas líderes como Amazon, Bimbo y Walmart.**
- **Dividendos constantes, inversión accesible y respaldo experto.**

Tijuana Alamar I, Baja California.





EL MOMENTO ES AHORA

Haz crecer tu dinero con la FIBRA más sólida de México y Latinoamérica.
No se trata solo de ahorrar, sino de invertir con estrategia.

Conoce más sobre cómo invertir en **FUNO**:

Conoce más:

📞 Renta de espacios:
800 847 2757

ƒ /Fibraunomx

⌚ @funo.mx

in Fibra Uno (FUNO)

𝕏 @fibraunomx

🌐 www.funo.mx



HAY DECISIONES QUE PROTEGEN TU PATRIMONIO.

Torre Santa Fe, CDMX.



**Invertir va más allá de generar rendimientos.
También se trata de proteger tu dinero, cuidar tu
patrimonio y elegir con visión de futuro.**

Con **FUNO**, puedes hacerlo en un portafolio inmobiliario real,
estable y diversificado con más de
600 propiedades emblemáticas en todo México.

FUNO
15 ANIVERSARIO

EXPANSIÓN

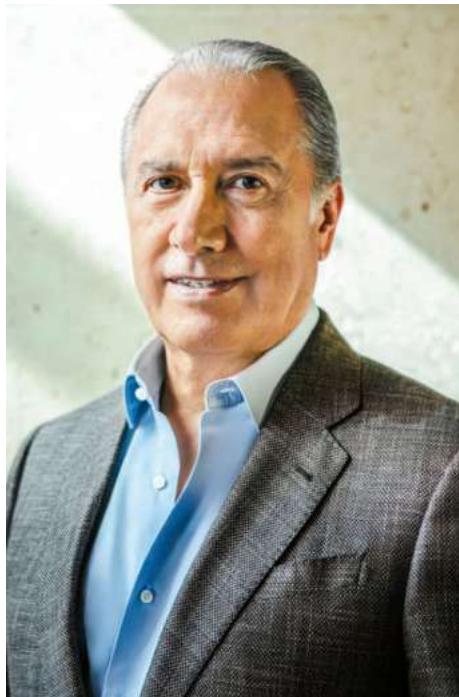
CONTENIDO

01—ENERO—2026



50

EN PORTADA: GRUPO HERDEZ
MEJORAR LA RECETA
Su presidente y CEO, Héctor Hernández-Pons, habla de la nueva etapa de la empresa tras la escisión de Nutrisa y la venta accionaria en McCormick.



FOTOS: ANYLÚ HINOJOSA-PEÑA

GAME CHANGERS

06 **JAVIER HERRERO**

EL CAMBIO DESDE SISTEMA B

La sustentabilidad también hace crecer a las empresas.

PULSO

09 **T-MEC**

LAS JUGADAS GANADORAS

Los aspectos que se tienen que considerar de cara a la revisión.

12 **EL NUEVO TABLERO BANCARIO**

Diferentes profesionales del sector cambian de posición.

POLÍTICA

15 **ENTREVISTA CON JOSEFINA RODRÍGUEZ**

DESBARCAR A ITALIA

La titular de la Sectur detalla la estrategia para atraer turistas al país.

NEGOCIO

23 **INDUSTRIA TEXTIL**

BUSCAR LA COMPETITIVIDAD

Urge la modernización para hacer frente a los nuevos requerimientos.

26 **ANTE TODO, EL BIENESTAR**

El mercado de la eterna juventud encuentra cabida en México.

VALOR

29 **BOLSA MEXICANA**

MAYOR LIQUIDEZ

La participación de grandes compañías llama a nuevas empresas.

32 **RECONFIGURAR PORTAFOLIOS**

Se buscan mayores rendimientos en un mercado con cifras récord.

FUTURO

37 **MANUFACTURA**

INDUSTRIA BAJO ACECHO

Los ataques cibernéticos van al alza y amenazan la producción.

40 **LA ESTRATEGIA DE LOGITECH**

Su CEO, Hanneke Faber, apuesta por la evolución de los periféricos.

IDEAS

44 **A LA SEGURA...**

JOB HUGGING

La tendencia de permanecer en el cargo no siempre es buena opción.

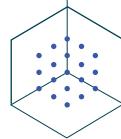
46 **LA VISIÓN DE DEVLYN**

Nancy Vega, su CMO, se enfoca en la experiencia del cliente.



60

UN MÉXICO TECNOLÓGICO
LOS RETOS A VENCER
No solo son los semiconductores o la IA, también el talento.



68

SUSTENTABILIDAD
NUEVO RUMBO
La nueva forma de construir y las ganadoras por categoría en el certamen.



78

INDUSTRIA AUTOMOTRIZ
LA RECONFIGURACIÓN
Entre cambios geopolíticos, tecnológicos y productivos.



84

ENTREVISTA A LUIS GONÇALVES
LA EVOLUCIÓN DE DELL
La empresa pasó de vender laptops a soluciones integrales en la nube.



SAQUE INICIAL

89 EL MUNDIAL DE EXPANSIÓN
Una entrevista con Ángel Terral, CEO de Airbnb en México y más...

EDITORIA DE LA REVISTA
Puri Lucena
plucena@grupoeexpansion.com

EDITORIA DE EXPANSIÓN POLÍTICA
Mariel Ibarra
mibarra@grupoeexpansion.com

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

EDITORIA DE BROADCASTING
Mónica Alfaro Altamirano
malfaro@grupoeexpansion.com

TRANSFORMACIÓN DIGITAL
Daniel Villegas
daniel.villegas@grupoeexpansion.com

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

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

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

DIRECTORA COMERCIAL RI
Carla Font
cfont@grupoeexpansion.com

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

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

DIRECTOR DE GROWTH
Andrés Tomassi
atomassi@grupoeexpansion.com

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

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

DIRECTORA EDITORIAL DE SOFT NEWS Y EXPANSIÓN STUDIOS
Claudia Cádano
ccadano@grupoeexpansion.com

BRAND MANAGER
Ana Chávez
achavez@grupoeexpansion.com
EVENT MANAGER
Jimena Pillado
HEAD DE OPERACIONES EXPANSIÓN STUDIOS
Janeth Correa
HEAD CREATIVO EXPANSIÓN STUDIOS
Ignacio Araya
EDITORIA EXPANSIÓN STUDIOS
Iriyda Rodríguez
iridrodriguez@grupoeexpansion.com

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

DIRECTORA DE CUENTAS
Ana Lilia Chávez
PROJECT MANAGERS
Fernando Cortés, Shantal Elizabeth Gómez, Alejandra Jiménez, Montserrat Reyes

DISEÑADORAS
Shuellem Estrada, Pamela Jarquin

EQIPO DE VIDEO

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

COORDINADOR DE POSPRODUCCIÓN
Christian Javier Castillo Paralizábal

EQIPO DE VIDEO
Daniel Ovaldo Escutia, Andrea Estrada, Abel González, Anabel Sarahí Martínez, Alberto Nolasco, Ricardo Ramírez, Gustavo Rodríguez, Javier Sánchez, Jonathan Jesús Vázquez

PRODUCTORA
Jacqueline Facio

LIFE AND STYLE

EDITOR GENERAL
Pedro Aguirre Ricalde
paguirar@grupoeexpansion.com

EDITORIA WEB

Ana Estrada

COORDINADORA WEB

Alejandra Montiel

DISEÑADORA

Pamela Jarquin

EDITOR ADJUNTO DE LA REVISTA EXPANSIÓN
Luis Alberto Zanella
alberto.zanella@grupoeexpansion.com

EDITORIA DE EMPRESAS
Ivet Rodríguez
ivet.rodriguez@grupoeexpansion.com

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

EDITORIA DE TECNOLOGÍA
Eréndira Reyes
ereyes@grupoeexpansion.com

COORDINADOR
Fernando Guarneros
REPORTERA
Selene Ramírez

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

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

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

COORDINADORA

Dainzú Patiño

REPORTEROS

Luz Elena Marcos, Patricia Tapia, Marco Octavio Torres

EDITOR DE OBRAS
Diana Zavala
dzavala@grupoeexpansion.com

EDITOR DE INTERNACIONAL
Fernanda Hernández

EDITOR DE ESG E INTELIGENCIA
Rosalía Lara
rosalia.lara@grupoeexpansion.com

ANALISTA DE INTELIGENCIA
Rafael Mejía

DIRECTOR DE OPERACIONES

Fernando Ceballos
fernando.ceballos@grupoeexpansion.com

DISTRIBUCIÓN

Alberto Palacios
apalacios@grupoeexpansion.com

GERENTE DE TRÁFICO

Ana María Galindo

COORDINADOR DE PRODUCCIÓN

Édgar Mora

PRODUCCIÓN

Ulises Alarcón

COORDINADOR DE POSPRODUCCIÓN DIGITAL

Javier Jasso

POSPRODUCCIÓN DIGITAL

Diana Aguilar, Jesús González

COORDINADOR DE VIDEO
Omar Moreira
ESTRATEGIA DE VIDEO
Daniel Cuevas
PRODUCTORES AUDIOVISUALES / VIDEO
Oliver Campa, Zaira Gutiérrez, Amairany Linares, Miguel Ángel Santa Olalla

PRODUCTOR DE PODCAST
Leonardo Luna
COORDINADORA DE INVITADOS

Paulina Galindo
ASISTENTE DE PRODUCCIÓN
María Roquen

SEO EDITORIAL Y TÉCNICO
Daniela Barranco, Jesús García

CIENTÍFICO DE DATOS
Eduardo Castillejo
REDES SOCIALES

Leslie Loretta, Alan Páez, Ariadna Peláez, Karen Sixtos

EDITOR GRANDES AUDIENCIAS
Alejandro Bazán
REPORTEROS

Carolina Aguilar, Dolores Luna, Josep Rodríguez, Roberto Trejo

EDITOR GENERAL DE ARTE HARD NEWS
Óscar González
oscar.gonzalez@grupoeexpansion.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
Arynlú Hinojosa-Peña

ASISTENTE ADMINISTRATIVA
Carolina Aguilar

CONTACTO DE VENTAS

ventas@grupoeexpansion.com

Tel. 55 9177-4100 / 4300

INTERNATIONAL SALES

sales@grupoeexpansion.com

Tel. (786) 558-5076

SUSCRIPCIONES Y SERVICIO AL CLIENTE

(55) 9177 4342

servicioalcliente@grupoeexpansion.com

551410361

GRUPO EXPANSIÓN

PUBLISHING / MOBILITY / OUT OF HOME

PRESIDENTE DE GRUPO EXPANSIÓN
EDGAR FARAH

VICEPRESIDENTE
DE RELACIONES INSTITUCIONALES
LEONARDO VALLE

COO GRUPO EXPANSIÓN
HILDA MAESTRE

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

PRESIDENTE DEL COMITÉ EDITORIAL
JOSÉ ALBERTO BALBUENA



ROYAL PRESTIGE®

Emprende sin inversión inicial

Con **Oportunidad Royal**, puedes comenzar con la guía que necesitas y productos de alta calidad para tus Clientes.

Explora un modelo probado con el que han cambiado su vida miles de personas en 8 países.

**Tu momento
puede
empezar hoy.**

OportunidadRoyal.com



El año que inicia lo hace lleno de promesas. De crecimiento, de certidumbre, de proyección internacional. Y también, por qué no, de gloria. México tiene marcado en el calendario de 2026 dos eventos mundiales. Será, más que nunca, un año intenso en la relación entre México, Estados Unidos y Canadá.

Después de un turbulento 2025 en el que la palabra más repetida probablemente fue 'aranceles', la revisión del T-MEC aparece en el horizonte como una oportunidad de arrojar esa certeza que tanto necesita la iniciativa privada para que la economía crezca.

Los tres socios comerciales tendrán ante sí un campo de juego complejo, por eso, en esta primera edición del año analizamos qué estrategia necesita desplegar México para ganar este importante partido. Si bien los tres países han salido beneficiados en tres décadas de tratado comercial, el nuestro ha experimentado un impulso innegable: ha multiplicado por 10 sus exportaciones a Estados Unidos y por 12 a Canadá. De ahí la importancia de trazar una hoja de ruta que permita a los tres socios avanzar a la par. Que no haya un ganador, sino que se logre asentar las bases que permitan al tratado seguir operando, para que al final quien gane sea la la región.

No será la única gran cita que reúna a México, Estados Unidos y Canadá. El 11 de junio, los ojos de cientos de millones de personas estarán puestos en el estadio Azteca, rebautizado 'de la Ciudad de México', donde se oirá el pitido inicial del acontecimiento deportivo más

TOMAR IMPULSO

importante del planeta, la Copa Mundial de Futbol 2026.

Será la tercera vez que México sea anfitrión de la justa, pero nunca como antes el mundo ha estado tan conectado ni las posibilidades de viajar tan a la mano. Josefina Rodríguez, secretaria de Turismo, señala en nuestras páginas que

"México lo tiene todo y se vende solo". Aun así, la dependencia que encabeza pondrá todo para aumentar 44% el número de turistas que lleguen al país este año. La FIFA estima que cada turista gaste, en promedio, 2,000 pesos por día.

Con todo, no solo México entra en un periodo clave. Hemos querido iniciar el año con una historia que muestra cómo la tradición no está reñida con la innovación. Grupo Herdez vio cristalizar en 2025 varias decisiones que significarán cambios para la empresa. Después de 78 años de alianza al 50%, vendió a McCormick el 25% de su participación en esta *joint venture*. Además, llevó a cabo la escisión de Grupo Nutrisa, su negocio de *retail*. Con ello, podrá operar más ligera y con la liquidez necesaria para seguir creciendo.

Héctor Hernández-Pons Torres, su presidente y CEO, explica las claves de un Grupo Herdez que se transforma para tomar impulso, pero que no pierde la esencia ni el foco. La visión de largo plazo persiste en una compañía con 111 años de trayectoria y liderada por la tercera generación familiar.

Méjico y sus empresas inician un periodo clave. Es momento de tomar impulso y jugar pensando en lo que está en juego. Llegue o no la selección nacional al sexto partido, hay otras formas de tocar la gloria. Y es lo que queremos como país. ☀





NO ASEGURAMOS BIENES, **ASEGURAMOS FUTUROS.**
NO GESTIONAMOS RIESGOS, **DISEÑAMOS CERTEZAS.**
Y SI TE CAE, QUE SEA EN BUENAS MANOS.

SI TE **CAE**, TE CUBRIMOS.

Protégete con nosotros en
www.caeinsurance.com





CONSTRUIR EL IMPACTO

Con su liderazgo en Sistema B México, Javier Herrero impulsa una nueva visión económica basada en el bienestar compartido.

POR: Rosalía Lara

FOTO: ANYLÚ HINOJOSA-PEÑA

n la España de los años 80, el futuro parecía estar escrito entre los escritorios de un banco o de las oficinas del Estado, recuerda Javier Herrero, director ejecutivo de Sistema B México. Sus padres querían que él y sus hermanos fueran funcionarios o empleados de la banca, porque eso garantizaba un trabajo. Pero el destino le tenía reservada otra ruta, que cruzaría continentes y redefiniría el significado del impacto en los negocios.

Herrero estudió Economía en Zaragoza, aunque pronto descubrió que la teoría y los modelos que aprendía en la facultad poco tenían que ver con la vida real. Ese desencuentro lo llevó a cuestionar el papel de la economía en el desarrollo humano. Hacer el Camino de Santiago lo conectó con "un mundo que va más allá de la economía que cuentan los periódicos", dice. Lo marcó de tal manera que decidió vivir en Santiago de Compostela, donde le dio un nuevo giro a su carrera.

Tras estudiar Economía y comenzar Derecho, sentía que "no terminaba de encontrarse" en esos caminos tradicionales. En la universidad de la ciudad gallega descubrió una beca para cursar una maestría en creatividad aplicada, un programa "casi surrealista" para alguien con formación económica. A la par, comenzó a ser voluntario en Oxfam Intermón. Aquel aprendizaje marcó la brújula ética que acompaña su carrera.

El siguiente giro llegó por una coincidencia personal que lo trajo a México. En 2006, conoció a su esposa, una mexicana dedicada al desarrollo rural. Sus vidas pasaron entre los dos países hasta 2009, cuando decidieron mudarse. Herrero tenía una consultora para la coordinación de ONG de desarrollo de España, lo que le permitía trabajar a distancia, pero una amiga le contó que Natura, la empresa brasileña de productos de cuidado personal, había llegado a México y estaban buscando conformar el equipo.

Primero estuvo como consultor externo, luego, ingresó al área de RH y, a los pocos meses, fue nombrado gerente de Sustentabilidad. "Yo nunca había trabajado en un corporativo y de repente descubrí que una empresa podía tener una misión que generara un impacto tan valioso como el que buscábamos desde una ONG", comenta.



Su experiencia en Natura transformó su visión sobre el sector privado. "Yo venía de criticar a las empresas y de repente vi que podían transformar vidas", dice. En la compañía conoció de cerca el impacto real en las comunidades proveedoras de la Amazonía y en las consultoras que vendían los productos, algunas de ellas, en zonas de alta vulnerabilidad.

TENDER PUENTES

Después, Herrero trabajó como consultor para la UNICEF, donde reforzó su vocación de tender puentes y, en 2016, esa mirada plural lo llevó al movimiento Sistema B, organización civil que promueve que las compañías midan su éxito no solo por su rentabilidad, sino también por su impacto social y ambiental.

"Fue en una sesión de multiplicadores B cuando sentí que esto era una comunidad que iba más allá de una certificación. Era algo que conectaba lo que había visto en Natura como corporativo con lo que había visto con la ONG, esta idea de cómo creamos algo más allá de un interés particular de una empresa", cuenta.

Así se fue involucrando hasta ser parte de Sistema B México en 2019. Desde entonces, trabaja para que más empresas se sumen al movimiento B. En

TRAYECTORIA. La experiencia en un corporativo y en ONG moldeó la visión de Javier Herrero.

México, hay 114 certificadas, entre ellas, Aires de Campo, Isla Urbana o Danone. "Cuando en el país hay 4.5 millones de empresas, 114 parecen pocas. Pero lo valioso es que son las que están abriendo el camino", comenta.

El objetivo es promover un cambio en la forma de entender el papel de las empresas en la sociedad y así transformar la lógica con la que operan los mercados. Para Herrero, ese cambio comienza por reconocer que no son entes aislados, sino que están inmersas en un sistema en el que tienen un impacto en sus trabajadores, en las comunidades, en los consumidores y en el medioambiente. La meta es que se integre el bienestar social y ambiental en el modelo de negocio y no como algo externo. "No se trata de que todas las empresas sean B, sino de que todas se comporten como si lo fueran", explica.

Una compañía con esta visión considera el beneficio económico y el impacto, lo que implica, por ejemplo, trabajar en reducir brechas de desigualdad, fortalecer relaciones justas con proveedores y garantizar condiciones laborales dignas. También demanda una gestión más transparente con todos los grupos de interés.

En un contexto global marcado por la urgencia climática y las brechas sociales, Herrero cree que el movimiento B representa una respuesta de largo plazo. "El Camino de Santiago está lleno de catedrales. Quienes comenzaron a levantar sus muros nunca llegaron a verlas terminadas; con el tiempo, otros siguieron sumando piedras, nuevas ideas. Haciendo una analogía, también estamos construyendo una catedral", dice.

Herrero sostiene que cada empresa comprometida con un propósito es una pieza de una gran obra colectiva que busca construir una economía más responsable. Su liderazgo no se mide en cifras, sino en la capacidad de inspirar a otros a repensar el sentido de hacer empresa y entender que el éxito no solo se refleja en los balances, sino en el impacto que se genera en la vida de las personas y en el entorno. "Somos un movimiento pequeño con un propósito enorme: demostrar que sí se puede construir una mejor economía, inclusiva, equitativa y regenerativa".

“

YO VENÍA DE CRITICAR A LAS EMPRESAS Y VI QUE PODÍAN TRANSFORMAR VIDAS.

”

EXPANSIÓN

CUÉNTAME DE ECONOMÍA



PARA ENTENDER
**TODO SOBRE
DINERO**

PRESENTADO POR:

Actinver

DISPONIBLE EN →





PULSO

LAS JUGADAS MAESTRAS PARA EL T-MEC

La revisión del tratado será un duelo intenso. México pretende frenar las presiones de Washington y enviar una señal de unidad regional.

POR: Patricia Tapia



— **E**l estadio se ilumina rumbo a 2026. México, Estados Unidos y Canadá preparan la inauguración del mundial, pero también afinan la estrategia para otro torneo decisivo. El tratado comercial entre los tres países (T-MEC) entra a su propia cancha, en la que cada pase cuenta, cada error se amonesta y cada jugada define el rumbo económico de Norteamérica.

En palabras de la presidenta Claudia Sheinbaum, la tribuna será inmensa. Advierte que miles de millones de personas verán la inauguración y vivirán la justa mundialista en los tres países, un escaparate que desea elevar más allá del fútbol. Y ahí, en medio de la euforia, deja un mensaje que retumba como gol de larga distancia.

“Es un momento para no poner en el centro los problemas, sino al revés, poner en el centro los acuerdos y la gran relación que hay entre los tres países, y lo importante que ha sido el tratado comercial”, afirmó durante la presentación oficial de la Copa Mundial de la FIFA.

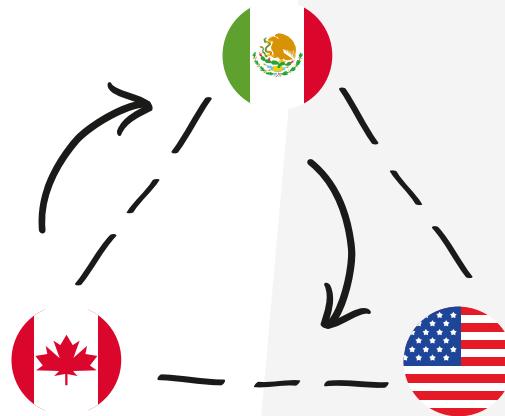
PRIMER TIEMPO

El silbatazo inicial llega con la primera instrucción para la selección mexicana. La presidenta encabeza la alineación. Al centro del campo, aparece Marcelo Ebrard, titular de la Secretaría de Economía (SE). A un costado, circula Luis Rosendo Gutiérrez, subsecretario de Comercio Exterior de la dependencia. Y desde la banca, exnegociadores del tratado levantan la voz. Coincidieron en la primera jugada: impedir que la revisión del T-MEC se convierta en una renegociación. El balón no puede caer en ese portero.

Mónica Lugo, quien fuera directora general adjunta de Competitividad e Innovación en la Subsecretaría para América del Norte, de la Secretaría de Relaciones Exteriores, donde asesoró la ratificación del T-MEC y las negociaciones con Estados Unidos, levanta la mano y lanza un aviso que suena como advertencia del vestidor. Abrir los 34 capítulos del tratado equivale a destapar una caja de Pandora, ya que un solo cambio obligaría a pasar por los congresos de los tres países y permitiría que sectores políticos de Estados Unidos inyecten exigencias que rompan el equilibrio. La defensa mexicana quedaría expuesta.

La renegociación pondría al país frente a la visión proteccionista de Donald Trump, cuya estrategia no busca asociaciones ni equilibrios. Su estilo apuesta por la imposición. Lugo lo describe sin rodeos, hay que hacer una buena contención. “México ha cedido demasiado. Preocupa mucho que llegue con esa postura”, advierte. Porque si México no evita la renegociación, podría permitir que un nuevo marco jurídico a largo plazo incluya medidas dañinas para la integración regional.

Rubisel Velázquez, quien también estuvo en las negociaciones del tratado, en ese entonces como director general de Disciplinas de Comercio Internacional de la SE, observa los espacios. Para él, la jugada maestra consiste en agotar la etapa de revisión y avanzar después, solo en caso inevitable, hacia una negociación acotada. Plantea llegar con posiciones ofensivas y defensivas claras, junto con una agenda propia que incluya intereses mexicanos y no solo respuestas a las exigencias de Washington.



**“
ES UN MOMENTO PARA
NO PONER AL CENTRO
LOS PROBLEMAS, SINO
LOS ACUERDOS Y LA
GRAN RELACIÓN QUE
HAY ENTRE LOS TRES
PAÍSES Y LO
IMPORTANTE QUE HA
SIDO EL TRATADO.”**

Claudia Sheinbaum,
presidenta de México.

Velázquez insiste en evitar la apertura total del tratado. Cada reforma altera costos, beneficios y producción. Advierte que una negociación amplia permitiría que Estados Unidos reviva propuestas archivadas en 2020, como límites a exportaciones agroalimentarias, reglas más duras para el autotransporte, restricciones en la solución de controversias o presiones laborales más rígidas. Incluso podrían avanzar intentos para reducir instrumentos de protección a la inversión.

En la otra banda, Guillermo Malpica, quien participó en la negociación del T-MEC como jefe para los temas de servicios, inversión, energía y movilidad

temporal, recuerda que la revisión debe mantener un carácter técnico. Una evaluación minuciosa, no una guerra abierta. “Se le debe dar la oportunidad de agotar esa instancia y de hacer un ejercicio real, meticuloso, profundo de qué ha funcionado y qué no en el tratado”, señala.

Además, subraya que ningún país tiene el nivel de integración que México construyó con su vecino del norte. Esa ventaja no puede diluirse. Recomienda preservar el principio que guía la competencia regional: T-MEC igual o mejor, nunca menor.

SEGUNDO TIEMPO

Los técnicos dan otra instrucción: alargar el partido. México debe buscar que los tres países acuerden extender el T-MEC por otros 16 años y eliminar la revisión sexenal que mantiene el acuerdo en incertidumbre permanente. El tratado establece que la revisión debe hacerse en el año seis y que, si no hay un acuerdo, las negociaciones pueden continuar en los años siete, ocho, nueve y así cada año. El tratado no desaparece, pero puede quedar atrapado en un ciclo de incertidumbre que espantaría las inversiones.

Lugo insiste en que esta jugada es vital para inversionistas y exportadores en un momento marcado por las tensiones con China, nuevas reglas para tecnologías avanzadas y competencia feroz en semiconductores, minerales críticos e inteligencia artificial. Una extensión acordada en 2026 enviaría una señal firme de unidad frente a Asia.

MÉXICO LIDERA EL MARCADOR EN EXPORTACIONES T-MEC

El comercio explotó en tres décadas: México multiplicó por 10 sus ventas a Estados Unidos y por 12 a Canadá. EU y Canadá también crecieron.

MILLONES DE DÓLARES

EXPORTACIONES DE MÉXICO A EU Y A CANADÁ



EXPORTACIONES DE EU A MÉXICO Y A CANADÁ



EXPORTACIONES DE CANADÁ A MÉXICO Y A EU



FUENTES: Banco de México y Departamento de Comercio de EU.

Velázquez observa todo el tablero y describe dos partidos simultáneos. En una cancha avanzan los aranceles que Trump activa mediante leyes estadounidenses, al margen del T-MEC y en violación de sus compromisos. En la otra, se abre la puerta a la revisión del tratado. Si México concede demasiado en la primera, llegará a la segunda con pocas fichas para resistir la presión.

Del lado estadounidense, aparecen más señales. Trump, Jamieson Greer, representante comercial, y Howard Lutnick, secretario de Comercio, ponen sobre la mesa la renegociación y recalcan su desconfianza sobre el cumplimiento mexicano.

Malpica observa dos lecturas posibles. La primera es que Estados Unidos desea usar la revisión para corregir cada molestia acumulada en cinco años en energía, biotecnología, reglas de origen, acero, aluminio y agricultura. La segunda, que Washington puede buscar una salida del tratado bajo el argumento de que el país obtuvo beneficios insuficientes, aunque es poco probable, es latente. Las dos rutas tensan la cancha.

MÉXICO, EL EQUIPO CON MÁS PUNTOS

Mientras las conversaciones avanzan, la tabla de posiciones ubica a México en la cima. El crecimiento de las últimas tres décadas no tendría el mismo ritmo sin los tratados de libre comercio. La integración norteamericana multiplicó exportaciones y transformó la estructura productiva desde el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) al T-MEC.

Los números lo narran mejor que cualquier comentarista. En 1994, México exportaba 51,619 millones de dólares a EU. En 2024, la cifra llegó a 512,711 mdd, 10 veces más, según Banxico. El comercio con Canadá también despegó, de 1,519 mdd a 18,906 mdd, 12 veces más.

Canadá triplicó sus exportaciones hacia Estados Unidos y multiplicó por ocho sus ventas a México. Estados Unidos también triplicó su presencia en Canadá y aumentó 6.5 veces sus exportaciones a México, de acuerdo con el Departamento de Comercio de Estados Unidos.

La integración cambió hábitos, precios, productos y la vida diaria. Antes del TLCAN, acceder a bienes de los socios norteamericanos no era sencillo. Actualmente, la variedad forma parte del día a día.

LA PREDICCIÓN

Marcelo Ebrard observa la cancha completa y señala que la integración regional seguirá su marcha pese a las tensiones. Las tres economías consolidaron un entramado productivo que resiste choques externos. La historia confirma que la interdependencia sostiene cadenas de valor esenciales.

Frente a nuevos riesgos, Ebrard explica que México debe impulsar una transformación productiva que eleve contenido nacional y reduzca la dependencia de insumos extrarregionales. Además, afirma que el mundo atraviesa una ola de políticas industriales para reducir las vulnerabilidades. En ese terreno, destaca el papel del Plan México, orientado a innovación, infraestructura y un tejido industrial más sólido. Cierra con una promesa que busca calmar a la afición económica. "El tratado va a permanecer. El tratado va a sobrevivir", asegura.

El triunfo no sería simbólico. México se juega su crecimiento. La Secretaría de Hacienda estima que, en 2026, la economía avanzará entre 1.8 y 2.8%. El pronóstico enfrenta riesgos. El deterioro del proceso de revisión del T-MEC puede aumentar la incertidumbre jurídica y comercial y abrir la puerta a medidas desfavorables para el sector exportador.

Del otro lado del pizarrón, un escenario favorable exige una revisión exitosa del tratado que preserve acceso preferencial al mercado estadounidense y estimule la inversión en sectores estratégicos.

La final del T-MEC se jugará en 2026. El balón ya rueda. México ajusta líneas, ordena pases y pule sus jugadas maestras. El partido ya entró en su momento decisivo.

UN TABLERO DIFERENTE

Los bancos mueven sus piezas en cuestión de talento de acuerdo con las nuevas necesidades de los consumidores.

POR: Luz Elena Marcos Méndez

En el tablero de la banca mexicana, ya no basta con ser la institución más grande por número de sucursales o la que más presta dinero para ser la mejor. La digitalización cambió las reglas del juego y solo podrá mantenerse el banco que entienda y atienda las necesidades de los clientes, por lo que sus piezas se mueven con el objetivo de ser el líder.

“El sector de las finanzas es uno de los que más evolucionó a raíz de la digitalización”, señala un análisis de ManpowerGroup. “Adaptarse a las nuevas tecnologías y favorecer la experiencia digital del usuario son tareas decisivas para impulsar el crecimiento del mercado”, dice el documento de la empresa, la cual sostiene que, mientras el sector financiero siga evolucionando a los avances tecnológicos y cambios regulatorios, el gremio requerirá cada vez más profesionales calificados que entiendan y actúen conforme a las necesidades del consumidor.

Un estudio de Accenture destaca que los usuarios buscan, además, servicios especializados y más cómodos, da igual si se trata de comida, de transporte o de manejo del dinero. Y la atención de estas necesidades se ha visto reflejada en los nuevos perfiles que los bancos han puesto a la cabeza.

“Cada banco está encontrando un lugar en su ecosistema”, considera Álvaro Vértiz, socio de la firma DGA Group y analista financiero. “Por ejemplo, Openbank se llevó a una figura fintech”.

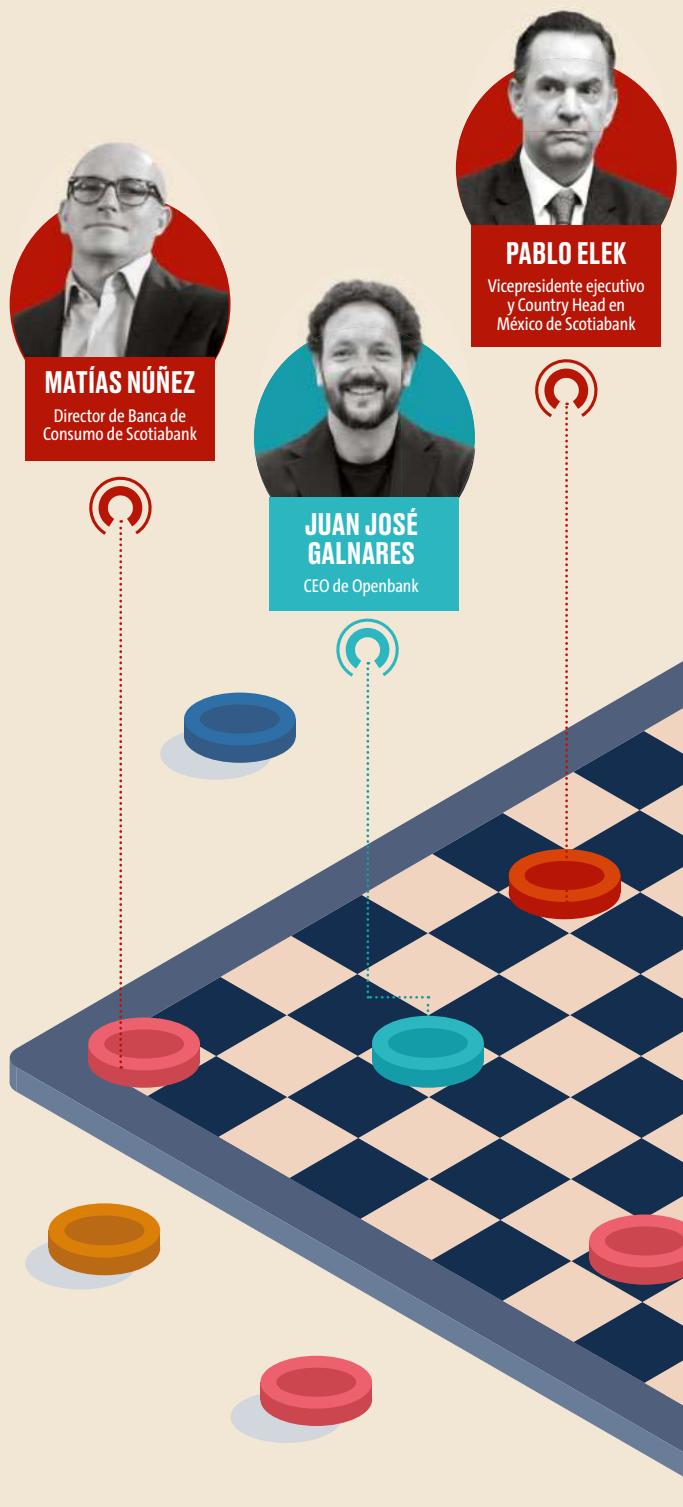
DE AQUÍ PARA ALLÁ

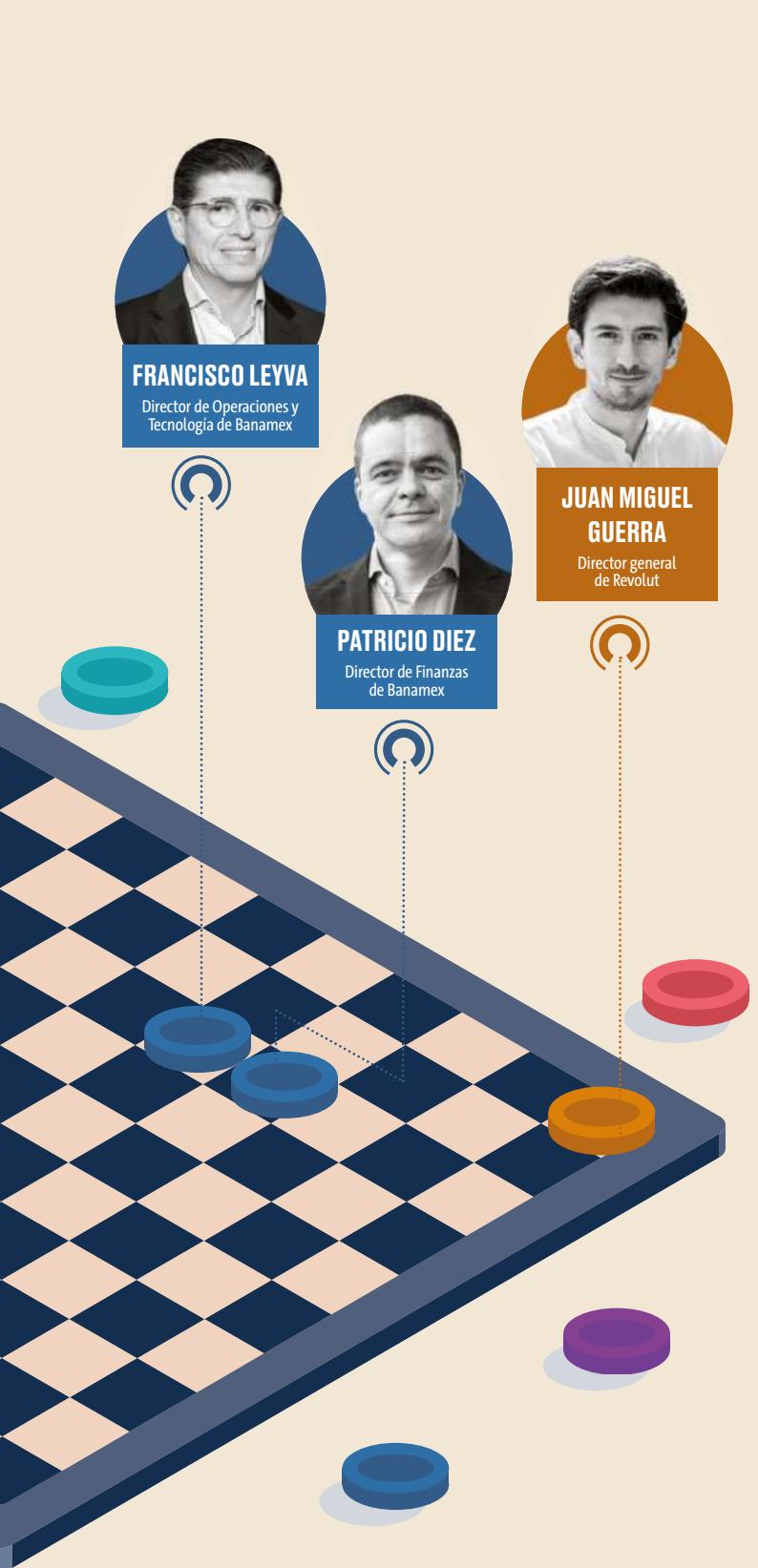
Justo uno de los ejemplos más recientes se dio en Openbank, el banco digital de Santander lanzado en febrero del año pasado. Designó al exdirector de Clip Juan José Galnares como su nuevo CEO en octubre pasado, tras la salida de Matías Núñez.

Openbank tiene más de medio millón de clientes y más de 10,000 millones de pesos en dinero captado, y su estrategia se enfoca en captar usuarios dejando a un lado la rentabilidad. El banco tuvo que atender la demanda de los clientes de tener cuentas con rendimientos, aunque eso implica un mayor gasto operativo.

Núñez, por su parte, dejó Openbank para posicionarse en Scotiabank como director de Banca de Consumo en el lugar de Fuad Juan, quien dejó la institución en octubre. Con su experiencia, busca que el banco de origen canadiense avance algunas casillas en el segmento que llegó a liderar, ya que Scotiabank se ha enfocado en patrimonial y en el sector inmobiliario que, con una economía débil, sufre la baja colocación de financiamientos.

El crédito al consumo, por otro lado, está mostrando re-





FRANCISCO LEYVA

Director de Operaciones y
Tecnología de Banamex

PATRICIO DÍEZ

Director de Finanzas
de Banamex

**JUAN MIGUEL
GUERRA**

Director general
de Revolut

siliencia a pesar de que la economía mexicana da señales de estancamiento. Los bancos están volcando sus apuestas en este tipo de financiamiento por tener tasas de interés más altas; por ejemplo, las tarjetas de crédito, donde la tasa es hasta de tres dígitos.

Para crecer en el segmento, Scotiabank fichó a Pablo Elek como vicepresidente ejecutivo y Country Head en México, tras su experiencia como director general adjunto de Banca de Consumo de HSBC México. Esto se dio en sustitución de Adrián Otero, quien se unió como miembro del consejo de BanCoppel y de la aseguradora inter.mx.

Otro de los ejemplos de cómo la banca tiene que buscar perfiles acordes es lo que sucedió el año pasado en Banamex. Tras separarse de CitiGroup, el banco enfocó sus esfuerzos en ser uno de los más atractivos para créditos de consumo, como las tarjetas de crédito.

El plan fue claro, consistente en relanzar la aplicación para que fuera más amigable y eso solo podría ser trayendo a un perfil que hubiera trabajado en una app amada por los consumidores. La respuesta de Manuel Romo, director de Banamex, fue pasar a su lado a Francisco Leyva, exdirector de Operaciones y Tecnología de BBVA México, con el objetivo de renovar los sistemas del banco con una inversión inicial de 1,700 mdp. Leyva llegó a liderar el equipo que antes encabezaba Rosario Valdivia, quien se fue a Citi México.

Patricio Díez Bonilla, quien dirigía Compartamos Banco, también fue llamado al tablero de Manuel Romo para fungir como director de Finanzas. Haber sido antiguos compañeros de trabajo en Banamex motivó a Díez Bonilla a transformar la estrategia financiera del banco al punto de sentirse en "una start-up".

de 140 años". En tanto, Compartamos Banco quedó, por el momento, a cargo de Enrique Majós, director general de Gentera, su controladora.

"Creo que el modelo de banca al que estábamos acostumbrados de sucursal, presencial, con papeles, ya no es atractivo, por lo menos, para las nuevas generaciones", afirma Álvaro Vértiz, de DGA Group.

Y, en este entendimiento, otros bancos extranjeros, como Revolut, han reforzado estrategias en cuestión de talento, como es el caso de Juan Miguel Guerra, exdirector de Rappicard y quien, con un perfil fintech muy claro, tiene la misión de hacer de Revolut el nuevo banco digital preferido por los mexicanos; mientras que a Rappicard llegó Juan Antonio Murillo.

Revolut recibió autorización para operar en octubre pasado y el objetivo de Juan Guerra es hacer un banco al estilo de Netflix: bajo paquetes de suscripción.

Nu, por su parte, es uno de los competidores que más crecimiento ha tenido en los últimos años e hizo un cambio en sus fichas. Iván Canales, quien tuvo éxito llevando la dirección de la empresa como fintech en México, precedió al ahora director Armando Herrera, exgerente general de Productos Financieros de Konfío, una de las primeras fintech en México que se convirtió en unicornio. Canales mantuvo una licencia de paternidad tras haber cedido el control a Herrera y, aunque se dijo que seguirá contribuyendo a Nu, no se ha hecho público su nuevo cargo.

Para Vértiz, estos cambios en los liderazgos tienen que mostrar un distanciamiento del conformismo para entender las necesidades de los nuevos usuarios del sector financiero. "No atender las necesidades o lo que reclama el usuario va a ser la diferencia entre vivir o morir".

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 WhatsApp: (55) 1410 3361 y ¿tienes dudas? Escríbenos a servicioaclientes@grupoexpansion.com. Términos y condiciones: <https://tienda.grupoexpansion.com/pages/términos-de-promoción>.

JOSEFINA RODRÍGUEZ

Secretaria de Turismo

LA ESTRATEGIA PARA DESBANCAR A ITALIA

POR: *Mariel Ibarra*

EXPANSIÓN

política

POLITICA.EXPANSION.MX



La meta es traer a más de 60 millones de turistas al país en cinco años. La diversificación es el gran reto y se apuesta al Mundial de Fútbol 2026 para dar un gran empujón.

FOTO: ANYLÚ HINOJOSA PEÑA

osefina Rodríguez lo dice con seguridad: "México lo tiene todo y se vende solo". La secretaría de Turismo lo expresa cuando habla de la oferta del país para poner frente a los casi 1,400 millones de turistas que se mueven por el mundo al año.

Playas, bosques, desiertos, ciudades, cultura y gastronomía siguen siendo los atractivos que le dan vida a la marca país, pero, esta vez, hay un reto muy ambicioso hacia 2030: ser la quinta nación a la que lleguen más turistas y desbancar a Italia o a la que ocupe ese lugar. Se dice fácil, pero es pasar de 45 a 60 millones de turistas, esto es, lograr que cada año tres millones de extranjeros más duerman, paseen y disfruten de la cocina mexicana.

La funcionaria federal sabe que no es sencillo, pero este es un año clave para lograrlo. La inauguración del Mundial de Fútbol, 13 partidos y 39 días de juego prometen traer a cinco millones de turistas adicionales y dar un empujón a que una parte de los ojos del mundo que estarán puestos en el país anoten a México en su *wish list* de viajes y lo cumplan en los próximos años.

“¿Qué vamos a vender?, lo que somos. Nosotros no tenemos que utilizar ningún *back* para un paisaje hermoso, nosotros no tenemos que crear una receta para tener una cocinera tradicional, para oler a humo, a los ingredientes que solo nosotros tenemos. Nosotros no inventamos los colores, ya están en nuestros textiles, entonces, ¿cuál es la imagen que va a dar México? La grandeza cultural que tiene”, expresa en un vestíbulo del piso nueve del tradicional edificio de la Secretaría de Turismo, en pleno corazón de Polanco, en la Ciudad de México.

Rodríguez viste un poncho multicolor tradicional de Tlaxcala, su tierra natal, a la que puso en el mapa del turismo nacional con la campaña 'Tlaxcala sí existe', cuando fue secretaria de Turismo local.

En poco más de un año en el cargo, presume varias cifras: casi 34 millones de turistas (7% más de enero a septiembre de 2025); más de 25,000 millones de dólares de derrama económica (6% más) y casi 14% más de visitantes internacionales. "Son indicadores positivos. Ha aumentado 11% el gasto de cruceristas; tenemos 9% más de llegada de pasajeros de cruceros, más vuelos, más pasajeros internacionales, entonces, vamos por buen camino", subraya.

No obstante, acepta que el gran reto es la diversificación, crear productos innovadores y conquistar nuevos horizontes, como los turistas asiáticos, pero confía en que, hoy en día, el turismo es parte de las prioridades del Plan México como política de Estado. Por ello, las 32 entidades del país trabajan en conjunto para ofrecer experiencias que lleven al paseante desde Baja California hasta Chiapas.

EXPANSIÓN: ¿Cómo hacer que el turismo trascienda y sea parte del desarrollo del país?

JOSEFINA RODRÍGUEZ: Tenemos una presidenta que cree en el turismo, en un sector que no solo genera derrama económica, sino prosperidad. Tenemos el objetivo a 2030 de ser el quinto país más visitado del mundo. Y eso implica mover 12 metas muy importantes de indicadores macroeconómicos y también de sustentabilidad para poder lograrlo. El turismo tiene nombre y apellido, tiene metas, tiene un gran objetivo y en ese trabajo estamos teniendo grandes acciones.



BUSCAR AL TURISTA.
A través de 17 ferias internacionales, tanto la Sectur como los estados quieren atraer a más visitantes al país.

EL TOP10 EN VISITANTES

Estos son los países que más turistas extranjeros reciben en el mundo.

TURISTAS (EN MILLONES)



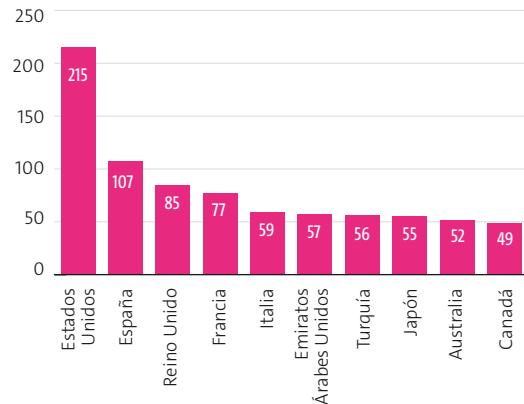
FUENTE: Datatur-Sectur basado en el Barómetro de la OMT 2024.



EL TOP 10 EN INGRESO DE DIVISAS

Aunque México es uno de los destinos favoritos a nivel mundial, ocupa el lugar 16 en este listado, con 33,000 mdd.

MILES DE MILLONES DE DÓLARES



FUENTE: Datatur-Sectur basado en el Barómetro de la OMT 2024.

E: Se dice fácil pasar al quinto lugar en el mundo... ¿Superar a Italia?

JR: Vamos por Italia y además Italia vive un poco lo mismo que nosotros en 2026, nosotros con el mundial y ellos con el Santo Jubileo, entonces, se vuelve muy interesante cómo ambos países vamos a estar trabajando en el turismo.

E: ¿Vamos a desbancarlos?

JR: México lo tiene todo. Es muy importante decir que México es el país más bello. (...) Tenemos 32 mundos diferentes que hay que descubrir y eso es muy importante darlo a conocer. Hoy, esta promoción va en diferentes segmentos turísticos y esa es la forma en cómo vamos a atraer una mayor cantidad de turistas.

E: De los 12 pasos que hay que seguir, ¿cuáles serían los más importantes?

JR: Siempre vamos a buscar el aumento de la derrama económica, el gasto del turista, la diversificación. Hoy, le apostamos a un turista que no llegue solo a los destinos de mayor popularidad y que son hermosos (Cancún y Playa del Carmen, Los Cabos), que son anclas, buscamos que lleguen a destinos culturales, a segmentos de salud. El gran reto es llevar al turista de norte a sur.

“
ME ENCANTARÍA
QUE LOS
MEXICANOS
FUÉRAMOS
PORTAVOCES Y
EMBAJADORES
DEL GRAN
MÉXICO, PERO LO
TENEMOS QUE
SENTIR PARA
PODER
TRANSMITIRLO.

E: ¿Cómo subir en el ranking? ¿Hace falta una figura como el Consejo de Promoción Turística? ¿Cómo les va con las embajadas?

JR: Todo se transforma, son momentos diferentes y hoy sí puedo decir que México está de moda y lo hacemos en conjunto y con trabajo. Antes, solo el gobierno federal absorbía la promoción en el mundo. Hoy en día, lo hacemos juntos los estados y la Secretaría de Turismo. Yo me comprometí a ir a 17 ferias internacionales en 2026, por todo el mundo, y ayudamos a que los estados tengan precios más económicos [en la promoción].

E: Son 17 ferias a las que se acudirá, una de ellas es Fitur, ¿qué importancia tiene con México como país socio?

JR: Iniciamos enero donde nos permite tener mayor promoción en toda la publicidad que hace una feria internacional a nivel global, son más de 49 países invitados que llegan a esta feria, que es la más grande. Traemos una delegación como nunca en la historia. Nunca había habido 32 estados presentes. Además, están las activaciones. Hoy queremos que no solo todo se dé en el centro de convenciones, que, en este caso, es IFEMA Madrid, queremos que existan [espacios] donde vendan los artesanos, donde demos muestras gastronómicas, de cocineras, donde podamos vivir un poco más a México e incentivar incluso a los madrileños, a los turistas que están en Madrid, a poder venir a México.

E: ¿Cuál es el nuevo relato de México como destino turístico?

JR: El turismo comunitario, que va unido con la cultura. Estamos buscando nuevas experiencias en los estados. En México, se viven experiencias únicas, personalizadas, que vuelan la mente del turista. Hoy, entrar, por ejemplo, a un taller artesanal se vuelve una locura. Una cocina tradicional, un sendero que te explique fenómenos naturales, se vuelve la fortaleza del país.

E: Nuestro mercado tradicional son los turistas de playa, ¿cómo llevarlos del *all inclusive* a las experiencias?

JR: De Estados Unidos, más o menos llegan 1.2 millones de turistas, la mayor parte a Cancún. ¿Qué estamos haciendo? Dar a conocer el Tren Maya, el mundo maya, porque no solo es el tren, son pueblos con experiencias ya listas que están recibiendo turistas, también son hoteles nuevos... Hoy, Mayacán tiene un escritorio donde promocionan estas acciones. No solo es Estados Unidos o Canadá, tenemos que ir a los mercados que gastan más, que viajan más y que buscan cultura.

E: ¿Qué enamora de los mercados emergentes al turismo asiático?

JR: En el mercado asiático viajan más o menos 100 millones de chinos al año y México capta poco menos de 200,000. De enero a septiembre, las cifras son históricas: 10% más de mercado chino a nuestro país, pero

ahora que fui al Tianguis Turístico de China, aún existe mucho desconocimiento y la promoción se tiene que hacer diferente para cautivar al chino con cultura. (...) Hay mucho potencial.

E: ¿Qué pide el turismo chino y cómo se trabaja para llegar a él?

JR: Trabajamos en el distintivo chino, lo estamos fortaleciendo incluso con la Embajada de China en México, donde los lineamientos satisfagan las necesidades del turista. La iniciativa privada junto con los estados iniciaremos capacitaciones y estamos en promoción. Le decimos al turista 'este hotel, este restaurante cumple con los lineamientos de tu mercado', es decir, el menú, que se hable en mandarín o algún traductor, que puedan transmitir la promoción a otro mercado asiático.

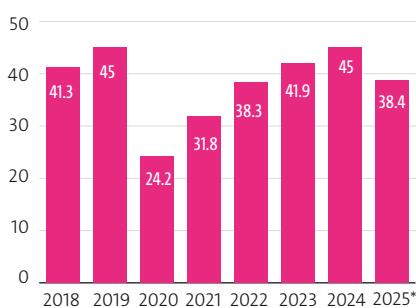
E: Con las alertas que ponen Estados Unidos y Canadá, ¿qué tan difícil es vender un producto con la narrativa sobre la inseguridad?

JR: Estamos trabajando, por primera vez, con un protocolo junto con Relaciones Exteriores. Antes, no existía una reacción inmediata, preventiva y reactiva cuando había una alerta. Trabajamos con las embajadas para darles información de los destinos turísticos. El cómo crece el mercado es contradictorio, es decir, saca Estados Unidos o Canadá una alerta de viaje [y tenemos] 11% de crecimiento del turismo canadiense de enero a septiembre, de manera histórica, y también Estados Unidos crece 2.9%. Entonces, es un poco de lo que nosotros nos alertamos.

WELCOME TO MEXICO

Así se comportó la llegada de visitantes al país en los últimos años.

TURISTAS INTERNACIONALES (EN MILLONES)



* ENERO-OCTUBRE.

FUENTE: Encuesta de viajeros internacionales del INEGI.

86



MILLONES DE VISITANTES EXTRANJEROS ARIBARON A MÉXICO EN 2024.

45



millones se quedaron una o más noches.

19.3



millones llegaron vía aérea.



10.1
millones de pasajeros en cruceros.

8.6 %



es la participación del turismo en el PIB nacional.

25,778 mdd

fue la derrama económica de los visitantes internacionales entre enero y septiembre de 2025.

FUENTE: Datatur-Sectur basado en el Barómetro de la OMT 2024.



Clic. **Listo.** Enviado.

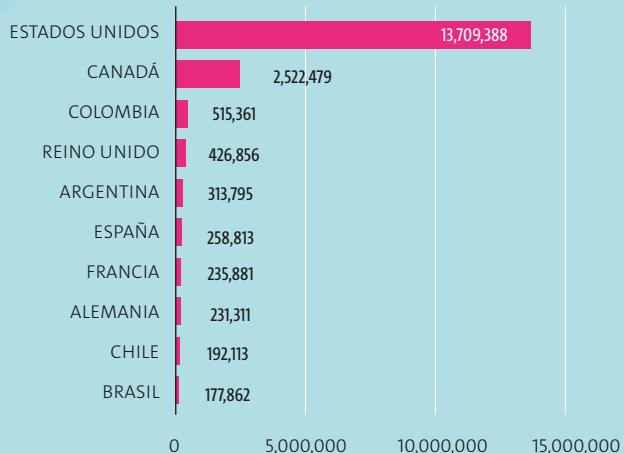
Logística para tu negocio fácil y rápida



LOS PAÍSES EMISORES CONSENTIDOS

Este es el origen de los viajeros que más llegan a México vía aérea.

ENTRADAS DE TURISTAS



FUENTE: Sectur.

FRUTOS. Josefina Rodríguez confía en que, con el Plan México, el país cuente con cifras récord en diferentes rubros del sector turismo.

“
¿CUÁL ES LA IMAGEN QUE VA A DAR MÉXICO? LA GRANDEZA CULTURAL QUE TIENE. ESO ES NUESTRA GRAN MARCA.
”



FOTO: DAVID CANALES / GETTY IMAGES

E: ¿Es una oportunidad para atraer inversiones?

JR: Tenemos, por primera vez, la cartelera de inversión turística. Hoy, tenemos un registro con cada estado de esta cartera, más de 25,000 mdd programados y en ejecución, y de 2026 a 2027 seguirán aumentando en los estados la infraestructura hotelera y las experiencias. Tenemos muchos nuevos aeropuertos, como el de Puerto Escondido, el de Tepic, que ya tienen rutas internacionales; se vienen otros, como en San Luis Potosí. Carreteras turísticas, trenes de pasajeros, estamos haciendo un combo para que se reciba mejor al turista.

E: ¿Se están haciendo rutas específicas?

JR: Ha sido un trabajo enorme, porque el decir una ruta no es fácil. Una ruta no solo se crea, se tiene que vender (...), son más de 260 que llamamos 'Rutas del aficionado' donde tú puedes comprar esa ruta con un tour operador mayorista. La idea es tener una ruta ya con nombre y apellido y, sobre todo, cómo poder acceder a ella, independientemente de que te diremos cómo te puedes mover solo.

E: ¿Cuál es la derrama que dejarán los turistas?

JR: La FIFA estima 5.5 millones de visitantes. Nosotros queremos crecer 44% más de turistas en 2026 y lo importante es el gasto promedio. Cuando hay un mundial, el gasto crece 48% en el sector turístico. Buscamos que el turista se quede más, justo por diversificar las rutas. El gasto promedio depende de si es extranjero o nacional, pero son unos 2,000 pesos diarios por turista y queremos que suba.

E: ¿Y a qué sabrá el mundial en México?

JR: El gran reto es que conozcan México, entonces, estamos teniendo las grandes ferias o fiestas en 2026, para que si ya llegaste turista a la Ciudad de México, puedas ir a Puebla, puedas ir a Tlaxcala, pero también puedes ir a la playa, a Cancún, a Oaxaca, Baja California, que conozcas realmente lo que tiene nuestro país y te motive a regresar. No te da tiempo... En Campo Marte estará 'Méjico de mis sabores', que reunirá a cocineras y chefs de las 32 entidades para mostrar la cocina mexicana.

E: ¿Ya sabe en dónde verá la inauguración?

JR: En caso de que tenga la oportunidad de ir al estadio, voy a cederle mi boleto a un turista que desee conocer nuestro país. Yo lo voy a vivir en un FIFA Fan Fest, son tres los oficiales, pero tengo más de 177 Fiestas de México, una en cada capital de los estados. Además, tengo en los pueblos mágicos, donde vamos a vivir la transmisión de los partidos, la gastronomía y la cultura para todos y todas.

Continental

tecnología
alemana que conecta
tu vida

Adiós
inseguridad en el camino

Hola
confianza que perdura

Visita: <https://www.continental-tires.com/mx/es/>



PODCAST ➤

**RESUMEN DIARIO DE LAS
MEJORES NOTICIAS**

LUNES A VIERNES 6 AM

DISPONIBLE EN





más que un estilo

PISO Y MURO STATUARIO PEARL

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



castel.com.mx

**DAI
LY**
POD
CAST

LUNES A VIERNES 9 AM

**POLÍ
TICA**
Y OTROS DATOS

JUEVES 6 AM

CUÉNTAME DE
ECONOMÍA

LUNES 7 PM

**NUEVOS VIDEOS
TODOS LOS DÍAS**

PODCASTS | NOTICIAS | POLÍTICA

SUSCRÍBETE EN  YouTube

EXPANSION

@ExpansionVideo

NEGOCIO

REARMAR LA TRAMA INDUSTRIAL

Nuevos aranceles dan respiro, pero la modernización determinará quién logrará competir en el sector textil.

POR: Mara Echeverría / Bogotá, Colombia

La industria textil mexicana carga desde hace más de una década un rezago que hoy se traduce en la imposibilidad de invertir en tecnología y nuevos procesos productivos, en medio de una caída prolongada en ventas y una competencia internacional que se volvió asfixiante. La llegada masiva de telas y prendas de países con costos de producción más bajos, muchos asociados a prácticas de *dumping*, erosionó los márgenes y frenó cualquier modernización profunda.

El resultado fue un rezago productivo que hoy se mide en una brecha tecnológica. Mientras que otras economías avanzaron hacia materiales de nueva generación, procesos automatizados y sistemas de inspección inteligentes, en México predominan estructuras fragmentadas que dependen del algodón y de las mezclas tradicionales, con poca capacidad para responder a la demanda global de telas técnicas, sustentables o funcionales.

Esta falta de inversión ha limitado no solo la innovación, sino la posibilidad de atraer pedidos de marcas internacionales que hoy exigen fibras como modal, tencel o viscosa de bambú. Como consecuencia, señala Andrés Díaz Bedolla, CEO de Yumari, México perdió la oportunidad de convertirse en un proveedor competitivo en segmentos de alto valor agregado porque no generó una estrategia clara de transferencia tecnológica ni una política industrial enfocada en fortalecer capacidades productivas.

“Llegamos a un punto en el que la industria está definitivamente muy estresada, con pérdidas en los últimos años”, dice el también cofundador de la empresa, una plataforma B2B que a través de IA gestiona la manufactura de fábricas en América Latina. “El problema es que México no ha tenido la oportunidad de desarrollar la industria de forma que pueda sustituir a las importaciones”. El deterioro financiero explica parte del estancamiento. Entre 2015 y 2023, el PIB de la industria textil y de la confección cayó 20%, al pasar de 119,607 millones de pesos a 95,050 mdp, según el INEGI. La combinación de costos crecientes, márgenes comprimidos y competencia externa dejó a decenas de empresas operando prácticamente con respirador.

En 2024, México impuso aranceles que varían entre el 5 y el 50% para 544 fracciones de productos textiles procedentes de países sin tratados de libre comercio con México, entre ellos, China, Corea del Sur, India, Tailandia, Indonesia, Rusia y Turquía, una medida que promete aliviar temporalmente la presión sobre los productores locales y estabilizar el mercado.

La Secretaría de Economía tiene al sector en su radar. Salomón Rosas, director general de Competitividad y Competencia de la dependencia, recuerda que lleva cerca de 15 años en diálogo con la industria y que, durante todo ese tiempo, la queja ha sido la misma: la competencia desleal derivada de las importaciones chinas ha frenado la inversión en maquinaria y en innovación.

UN SECTOR ESTANCIADO

El PIB de la industria textil y de la confección en México mantiene niveles por debajo de los reportados hace una década.

PIB DE LA INDUSTRIA EN MDP A PRECIOS CONSTANTES



FUENTE: INEGI.

“Estamos en un proceso distinto de implementación de una política industrial nacional, donde hay incentivos y se busca proteger la planta productiva. Esto no significa que se vaya a prohibir importar, sino que hay que cuidar lo que ya se produce en México. La imposición de aranceles busca, precisamente, estimular la producción local”, dice Rosas.

LA LECCIÓN COLOMBIANA

El giro en la política comercial muestra un nuevo reto: México necesita un nuevo músculo productivo. Y es ahí donde la experiencia colombiana aparece como un espejo regional. En Bogotá, dentro del barrio de La Alquería –una zona donde la actividad industrial textil se respira desde la calle–, se encuentra Telas Lafayette, un complejo de 80,000 metros cuadrados que muestra lo que significa integrar tecnológicamente toda la cadena productiva.

Desde su amplia sala de recepción con muestrarios multicolores se exhibe la diversidad de líneas de la compañía: moda, decoración, uniformes deportivos y textiles para publicidad. Es un preludio visual de

lo que representan ocho décadas de crecimiento sostenido y de un proceso de verticalización que abarca desde el hilo hasta el acabado final.

Lafayette inició operaciones en 1942 con apenas 22 telares manuales. Hoy, integra plantas completas de fabricación de hilo, tejido, estampado, teñido y acabado, un modelo que, en palabras de su director ejecutivo, Roy Azout, es la base de su capacidad de innovar. “El tener todos los procesos bajo un mismo techo nos ayuda mucho”, afirma. “Cuando tenemos productos nuevos es porque podemos hacer hilos especiales, una tejeduría diferente, acabados especiales, porque contamos con todos los juguetes y todas las herramientas para crear”.

Esa integración permite avanzar en áreas que México no ha logrado consolidar. En la primera planta de Lafayette, por ejemplo, se producen hilos de poliéster, incluidos aquellos fabricados con PET reciclado. El proceso, operado con altas temperaturas y vapor, habilita desarrollos que combinan tecnología y sustentabilidad, como telas biodegradables o materiales con menos consumo energético y de agua.

Díaz Bedolla sintetiza esta diferencia. "Telas Lafayette hace telas con tecnología. Le han metido mucho a la tecnología e innovación en telas sintéticas funcionales", explica. "México se ha quedado un poco frenado en el algodón y el algodón poliéster. Hoy, las requisiciones de las marcas americanas están buscando modal, tencel, lyocell, viscosa de bambú, están buscando esta tecnología y, lamentablemente, nosotros no la tenemos".

La empresa colombiana también ha invertido en aseguramiento de calidad. Un laboratorio interno con 140 métodos de ensayo evalúa resistencia, comportamiento al fuego y desempeño en condiciones específicas para sectores como hotelería, uniformes y deporte.

20%

**SE DESPLOMÓ
EL PIB DE LA
INDUSTRIA TEXTIL Y
DE LA CONFECCIÓN
EN MÉXICO ENTRE
2015 Y 2023.**

La automatización completa el cuadro. Una máquina de inspección automática con inteligencia artificial analiza cada rollo de tela y detecta alrededor de 1,000 defectos posibles. El sistema fue entrenado por los inspectores más experimentados, quienes alimentaron la librería digital con fotografías clasificadas por etapa de producción. Hoy en día, cerca del 50% de las telas pasan por este control. "La revisión con inteligencia artificial nos ha llevado al siguiente nivel en poder garantizar la calidad muy superior", afirma Azout. "Los clientes valoran eso muchísimo".

Actualmente, Lafayette exporta a 24 mercados, incluidos Estados Unidos, Guatemala, Costa Rica y Perú. Su meta es que el mercado internacional represente el 40% de las ventas, cuando hace una década el porcentaje era menor al 15%. En México, la empresa tiene presencia comercial desde hace 30 años y busca duplicar ventas en los próximos tres. Aunque no contempla producir localmente, mantiene una postura de cooperación con el ecosistema regional.

EL DESAFÍO MEXICANO

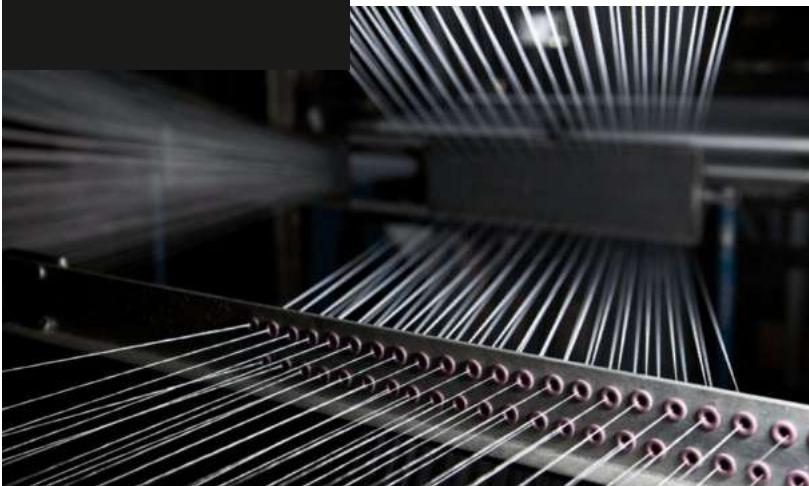
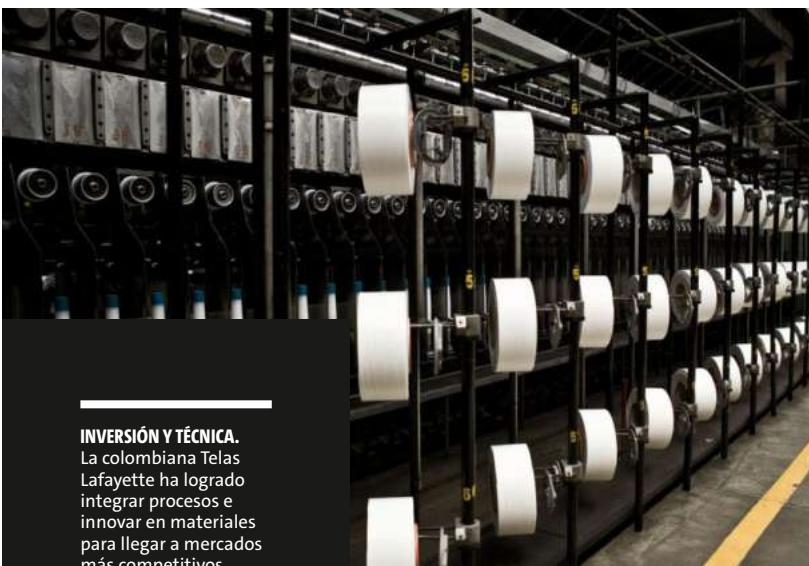
La coyuntura actual ofrece una ventana que no existía hace una década. Las marcas globales están replanteando su dependencia de proveedores asiáticos y buscan alternativas que combinen cercanía, seguridad y trazabilidad. Si México logra posicionarse como una cadena textil moderna, podría captar una parte de esa relocalización.

Los aranceles pueden ofrecer un respiro, pero no sustituir la inversión en tecnología, la especialización de procesos ni la integración de una cadena eficiente. "Una política de protección puede tener resultados en el corto plazo, pero si la industria no tiene con qué defenderse, está destinada a morir", advierte Díaz Bedolla.

El reto es aprovechar ese tiempo. Si los fabricantes nacionales aceleran la modernización, podrían recuperar atractivo ante clientes internacionales que buscan fibras funcionales, sustentables y con trazabilidad. También podrían reconectar con marcas mexicanas que hoy importan sus insumos porque el país no ofrece materiales de última generación.

La oportunidad existe pero es finita. El mercado global de textiles se mueve hacia la innovación continua, y los compradores ya no buscan volumen, sino valor agregado. En Colombia, entendieron eso hace décadas; México apenas comienza a abrir esa conversación.

INVERSIÓN Y TÉCNICA.
La colombiana Telas Lafayette ha logrado integrar procesos e innovar en materiales para llegar a mercados más competitivos.





JUVENTUD ETERNA

El anhelo por mantenerse joven y saludable abre la puerta al desarrollo de un mercado que crece en ingresos y en innovación biotecnológica.

POR: Mara Echeverría

No es la fuente de la eterna juventud, pero lo parece. Y no se trata solo de lucir más joven, la industria de la longevidad tiene un enfoque de bienestar que integra la vida saludable y tratamientos estéticos personalizados, sin necesidad de pasar por el quirófano, con un crecimiento potencializado por los avances en la investigación dermatológica y la influencia de las redes sociales.

La transición demográfica, con un incremento en la esperanza de vida y una proporción creciente de la población de edad avanzada cada vez más consciente de mantener la vitalidad física y una apariencia juvenil, es uno de sus impulsores. El mercado no es nuevo. Clinique La Prairie es uno de los centros de longevidad más antiguos, fundado en 1931 en Suiza. Y ahora, algunas empresas con un negocio probado y otras nuevas traen estas tecnologías a disposición de los consumidores mexicanos.

Un análisis de UBS publicado en marzo del año pasado prevé que el mercado de la longevidad crezca de 5.3 billones de dólares en 2023 a 8 billones hacia 2030.

México se ha vuelto atractivo para el debut de diversos competidores. "Aprendí que la medicina preventiva es el futuro de la humanidad", afirma Alfredo Carvajal, CEO y cofundador de Grupo Lonvida, un centro de bienestar y longevidad que combina el uso de inteligencia artificial, genética y medicina.

El primer centro del grupo tiene su sede en la Ciudad de México. Además del aumento de la población de la tercera edad y de la esperanza de vida, hay un creciente interés en llegar saludable a esta etapa. "Queremos darle a la gente herramientas para que, con la tecnología que existe hoy en día, se conviertan en CEO de su salud", señala el directivo, quien anteriormente trabajó en Canyon Ranch, una compañía que ofrece retiros de bienestar, y en otras empresas del sector de *wellness real estate*.

La previsión de Lonvida es generar de 2 a 4 millones de dólares al año. "Y estamos en ese camino de crecimiento. Abrimos en mayo de 2025 y estamos doblando todos los meses los ingresos". El plan de la compañía es inaugurar 10 centros más en los próximos cinco años en distintas partes de México, como Guadalajara, Monterrey y San Miguel de Allende, cada uno con una inversión

BIENESTAR. Centros como SHA apuestan por unir tratamientos integrales con espacios naturales privilegiados, como Costa Mujeres.

cercana al millón de dólares. La empresa también desarrolla una aplicación móvil para que los usuarios monitorean la información sobre su salud.

Con la previsión de que, hacia 2050, alrededor de 1,600 millones de personas tendrán más de 65 años, otra compañía que busca una rebanada del pastel es SHA, que, con dos décadas en el mercado, llegó hace casi dos años a Costa Mujeres, Quintana Roo. El centro opera en un formato clínica hotel que ofrece servicios de bienestar, con base en la epigenética, que evalúa factores ambientales, como la dieta, el estrés o la actividad física, que pueden activar o desactivar y mejorar los estilos de vida para vivir más y mejor.

“En México, estamos creciendo cerca de un 80% con respecto a nuestro primer año operativo. Obviamente, seguimos en una fase de penetración del mercado, darnos a conocer, pero con un crecimiento muy significativo”, dice Alejandro Bataller, cofundador y Managing Partner de SHA.

LA IA Y LA MEDICINA DE PREVENCIÓN

El negocio de la longevidad tiene detrás dos pilares: la inteligencia artificial y la medicina de precisión. En diversas clínicas y centros especializados, uno de los primeros pasos es elaborar un diagnóstico de precisión que utiliza marcadores de inteligencia artificial, y una vez con estos datos, se personalizan los programas de bienestar basados en medicina regenerativa.

Con la información de cada paciente es posible determinar, por ejemplo, qué alimentos son los que ayudan a incrementar la salud intestinal o qué vitamínicos son los más favorecedores, lo que permite mejorar los estilos de vida.

“Podemos predecir enfermedades crónicas, para tu salud y vamos preparando [a los pacientes] para que estos problemas se alivien, eliminén o se distancien en el tiempo”, dice Carvajal. “Les damos un manual de sí mismos para que conozcan qué deben y qué no deben hacer. Mucha gente está



buscando esa solución porque están cansados de moverse de doctor, de una especialidad y no saben dónde encontrar un punto medio donde les guíen con todo”.

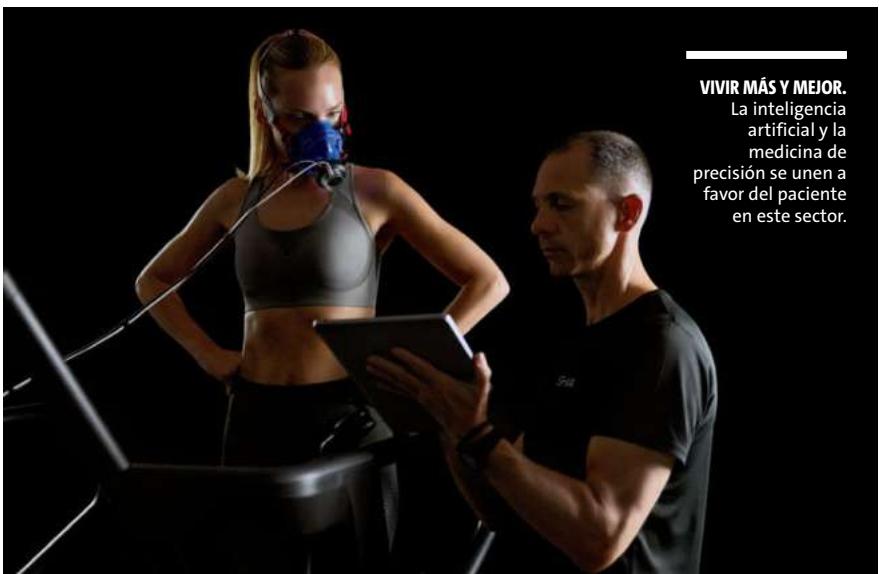
Bataller añade que la medicina funcional de precisión para la longevidad tiene gran auge en Europa y en Estados Unidos; no obstante, ve una oportunidad para posicionar a México como un referente en la categoría. “La principal evolución del sector, por parte del usuario y de las instituciones, es que ha pasado de un prisma donde era visto como algo prescindible, superficial y enfocado a estética a algo tremendamente objetivo, mucho más profundo enfocado a poder vivir la vida con más plenitud”, señala.

UN IMPULSO PARA EL TURISMO NACIONAL

Las clínicas y los centros de bienestar y longevidad en México también pretenden ser potencializadores del turismo médico en el país, a partir de la disponibilidad de los servicios que, por un lado, responden a los mexicanos, pero también a extranjeros interesados en estas terapias para mejorar su salud y su apariencia. El valor del turismo médico en México alcanzó 1,730 millones de dólares en 2024 y se proyecta que llegue a 10,360 mdd de aquí a 2033, de acuerdo con la consultora de inteligencia de mercado IMARC. Con la medicina estética como uno de los motores de esta industria, el segmento de longevidad tiene espacio para jugar un papel importante.

Especialmente, en el mercado estadounidense, sostiene Carvajal. Allí, un diagnóstico de precisión cuesta 20,000 dólares, una factura que en México puede rondar los 20,000 pesos. “Con esto, queremos transformar la Ciudad de México como un centro de destino de turismo médico”, dice.

Bataller añade que los mexicanos volteaban a ver a Estados Unidos al buscar esta oferta en medicina, pero quien llega a su centro se da cuenta de que está al nivel de la calidad internacional. “Mucho de la tecnología que tenemos es la primera vez que entra a México y eso muestra que se puede tener lo mejor en casa”.



VIVIR MÁS Y MEJOR.

La inteligencia artificial y la medicina de precisión se unen a favor del paciente en este sector.



CADA PUNTO UNA NUEVA HISTORIA

FEB 21 - 28
2026



telcel

HSBC

POWERED by MEXTENIS

**GNP
SEGUROS**

**PRINCESS
MUNDO IMPERIAL**

MAZDA

inter.mx

SEARS

**caliente.
caliente.mx**

Comex

oppo

Emirates

NEXO

**RADO
SWITZERLAND**

**AMSTEL
ULTRA.**

adidas

**ISDIN
LOVE YOUR SKIN**

Haier

ticketmaster®

**La Costeña
por saborear**

MICROBIOTFIT.

G

PEPSI

**e.pura
alma tu cuerpo**

**b:boost
series design**

Disney+

**P
STEEL**

Cinemex

Ting

**National.
Car Rental**

**DUNLOP
OFFICIAL TENNIS BALL**

TANE

Lonol

TECHNOGYM

ESPN

IMAGEN

Quién

**CTV
ACAPULCO**

VALOR

LOS GANCHOS DE LA LIQUIDEZ

La participación de grandes compañías atrae nuevas empresas y contribuye a reactivar el mercado bursátil.

POR: Rafael Mejía

El mercado bursátil enfrenta poca liquidez debido al bajo número de empresas que cotizan, casi nulas Ofertas Públicas Iniciales (OPI), la fuga de capitales y la concentración de operaciones en pocas compañías. Sin embargo, el movimiento en volumen y monto se mantiene gracias a las grandes emisoras, que fortalecen la confianza de los inversionistas, amplían la emisión de acciones y deuda, e impulsan el interés de más empresas por cotizar, dice Juan Manuel Olivo, director de Promoción y Emisoras de la Bolsa Mexicana de Valores (BMV).

Estas corporaciones, sostiene el directorio, propician la diversificación del ecosistema bursátil mediante escisiones o listados derivados de sus propias estructuras corporativas, como es el caso de Grupo Herdez, con Nutrisa, y Grupo Televisa, con Ollamani (Club América y sus casinos), que surgieron de grupos empresariales y, con ello, contribuyen a ampliar la oferta de instrumentos disponibles. “Su presencia constante como emisores, inversionistas y referentes de confianza para el mercado contribuye a mantener un flujo dinámico de operaciones, fortaleciendo la profundidad y estabilidad del sistema financiero en México”, detalla.

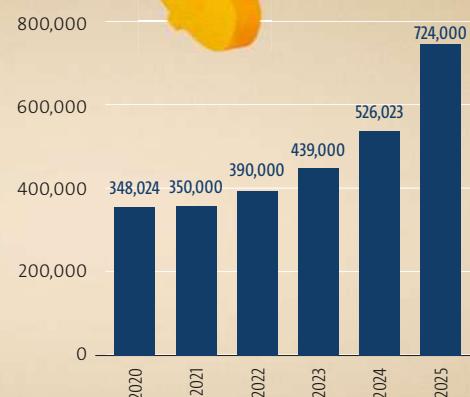
Olivo agrega que las grandes corporaciones también suelen ser emisores frecuentes de deuda, lo que amplía las opciones de inversión y permite que los participantes del mercado tengan alternativas líquidas, confiables y de gran calidad al mercado, generando un círculo virtuoso: mayor demanda, más transacciones y, por tanto, mayor liquidez.

En México, FEMSA, América Móvil, Grupo Bimbo, Walmart de México y Grupo México representan el 43% del total de la capitalización bursátil de las 131 compañías listadas, una muestra del papel que juegan en la generación de liquidez en el mercado de capitales.

AUMENTA EL CAPITAL

En 2025, el financiamiento bursátil alcanzó un récord gracias a la valoración positiva del mercado accionario y a la confianza de los inversionistas.

MILLONES DE PESOS EN FINANCIAMIENTO EN BOLSA A TRAVÉS DE BONOS O ACCIONES



FUENTE: BMV.

Carlos García, director de Finanzas de América Móvil, explica que una forma de desarrollar la liquidez es con las emisiones de acciones nuevas (primarias) para aumentar el volumen de operaciones, o por medio de deuda, a través de certificados bursátiles con buena calificación crediticia que atraen a inversionistas institucionales como fondos de inversión o pensiones, lo que genera rotación de capital. "Las emisiones de deuda de América Móvil generan confianza debido a su sólida estructura financiera, una buena gestión de riesgos, el cumplimiento normativo y la posición competitiva en el mercado".

América Móvil destaca su plan de hacer emisiones por 130,000 millones de pesos en cinco años, del cual ya ha avanzado 54% en los últimos dos. Según García, la empresa evalúa opciones para abrir un canal más directo hacia este segmento, reconociendo su creciente importancia y su potencial, especialmente, por la identificación de los mexicanos con marcas como Telcel.

En 2025, el financiamiento bursátil alcanzó un récord al sumar alrededor de 724,000 mdp, un alza del 37.6% frente a 2024, impulsada por la valoración positiva del mercado accionario, la confianza de los inversionistas y los emisores que inyectan dinamismo a través de diferentes instrumentos, como acciones, bonos, fideicomisos inmobiliarios e hipotecarios, según la BMV.



Valores, que facilita el acceso de más empresas e inversionistas a la bolsa, es un paso positivo porque amplía la participación y dinamiza el mercado financiero.

EFFECTO MULTIPLICADOR

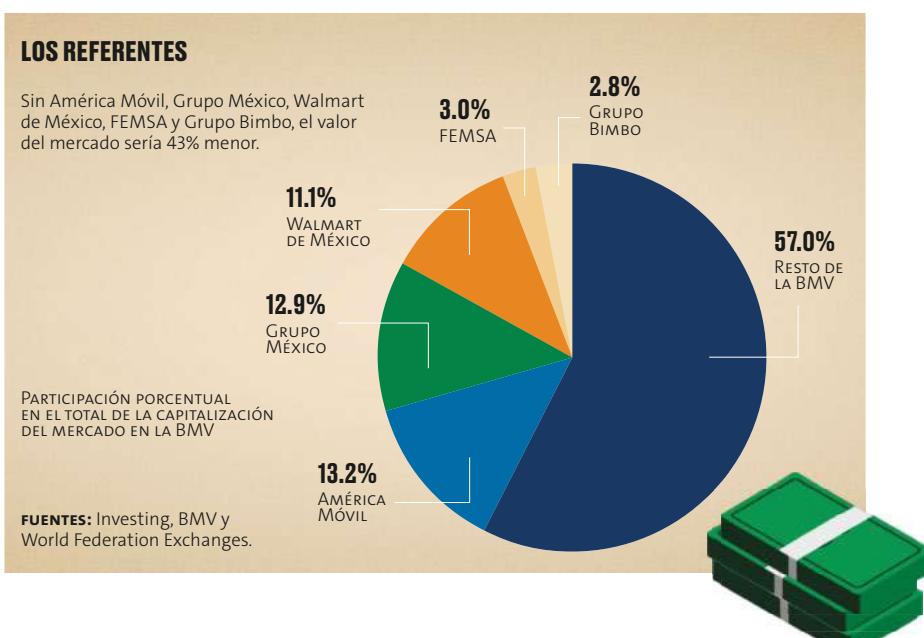
Las pequeñas y medianas empresas ancladas a compañías como América Móvil o FEMSA suelen contagiar de la confianza y del dinamismo que muestran sus socios, lo que incentiva a generar nuevas emisiones y distintos tipos de valores, como acciones, deuda o fideicomisos, lo que amplía la profundidad (oferta y demanda) del mercado.

Olivo, de la BMV, enfatiza que a raíz de que este año se requieren nuevas normas financieras de sostenibilidad (ESG), la bolsa se ha acercado y ha capacitado a más de 200 empresas que cumplen con los criterios de ventas y gobierno corporativo para llegar al mercado de valores, incluso, asegura que varias de ellas ya han iniciado formalmente sus procesos de listado, algunas con trámites confidenciales en revisión.

Los directivos coinciden en que la clave para revitalizar el mercado bursátil mexicano está en atraer a nuevos inversionistas y sumar más empresas, junto con una mayor digitalización y transparencia. Solo así se podrá fortalecer la liquidez y recuperar el dinamismo de un mercado que, con apenas dos nuevas emisiones desde 2017 (Cox Energy y Fibra Next) y una capitalización equivalente al 20% del PIB, aún tiene un largo camino por recorrer para alcanzar a otras economías de la región, como Chile y Brasil, donde alcanza más del 90% y del 41%, respectivamente.

LOS REFERENTES

Si América Móvil, Grupo México, Walmart de México, FEMSA y Grupo Bimbo, el valor del mercado sería 43% menor.



París a un vuelo directo de distancia

Solo por temporada,
3 vuelos semanales saliendo
desde Monterrey a partir
del 13 de abril de 2026.



Estar cerca, llegar lejos.



Reserva ahora



RECONFIGURAR PORTAFOLIOS

Tras un año marcado por récords, se buscan rendimientos en un mercado que ofrece ya un margen limitado.

POR: Rosalía Lara



Ante un 2025 que estuvo marcado por récords simultáneos en distintos activos, como el oro, bitcoin, S&P500 o acciones de diferentes empresas, el gran reto de los inversionistas es construir portafolios capaces de resistir un 2026 más exigente.

Aunque el desempeño del año pasado fue extraordinario para casi todos los activos, los expertos coinciden en que el mercado ya no ofrece los mismos puntos de entrada y que la planeación será crucial para evitar sesgos excesivos, especialmente, en sectores como tecnología.

El S&P500 subió 13% en 2025 impulsado, principalmente, por el sector tecnológico y el apetito de los inversionistas por la inteligencia artificial. A esto se suma una percepción generalizada de incertidumbre económica y comercial, que también apoyó a activos refugio, como el oro.

Lo sorprendente, dice Ignacio Saralegui, Head of Portfolio Solutions de Vanguard Latam, es que este repunte no ha sido aislado. Las bolsas fuera de Estados Unidos, incluyendo México, mostraron rendimientos incluso mayores, mien-

tras que la deuda también brilló gracias a un entorno de tasas todavía elevadas.

Debido a ese desempeño extraordinario, las valuaciones de los activos se encuentran por encima de sus promedios históricos, lo que aumenta el riesgo de correcciones y sugiere que los rendimientos futuros podrían ser más moderados.

La advertencia no es menor, considerando que las llamadas siete magníficas (Apple, Microsoft, Amazon, Alphabet, Meta, Nvidia y Tesla) concentran más de una cuarta parte de la capitalización del S&P 500, según datos de S&P Dow Jones Indices. Aunque sus ganancias –dicen los especialistas– están justificadas por aumentos reales en las utilidades, su dependencia del mercado implica riesgos de concentración. Así, si una de estas empresas decepciona en resultados, enfrenta presiones regulatorias o sufre una corrección abrupta, el impacto se transmite de manera desproporcionada al resto del mercado, amplificando la volatilidad.

Si bien es un riesgo, esa concentración refleja dónde están las apuestas del mercado. Para José Luis Ortega, director general de Inversiones Activas de Renta Fija y Multiactivos de BlackRock México, la inversión en activos vinculados a tecnología no se trata de una moda pasajera y tampoco de una burbuja, como en la era de las puncocom. “Nosotros estamos convencidos de que esto va a seguir y, para 2026, creemos que la tecnología sigue siendo un muy buen motor de inversión en las bolsas. Las valuaciones hoy sí están sustentadas por utilidades que ya se tienen por contratos que ya hay y que ya están recibiendo esos ingresos”.

Para el especialista, la bolsa de Estados Unidos se mantiene como sobreponderada, es decir, con un peso mayor que el promedio recomendado en los portafolios debido a su fortaleza relativa y a las expectativas de crecimiento, y una corrección (natural en el mercado) debería verse como una oportunidad de entrar.

Juan Lozada, subdirector de Análisis de Mercados de Banamex,



explica que si bien las valuaciones parecen estar elevadas, en realidad se trata de una nueva normalidad en la que los promedios históricos tenderán a subir, debido al desempeño de las acciones en años recientes.

Por lo pronto, aunque la renta variable, especialmente la de Estados Unidos, se ve atractiva, los especialistas señalan que habrá que poner atención en cuatro factores: primero, que las tecnológicas realmente conviertan en utilidades tangibles la inversión en inteligencia artificial; segundo, que las tensiones comerciales continúen modulando la volatilidad; tercero, que no surjan problemas crediticios sistémicos; y finalmente, el estado del mercado laboral estadounidense. Particularmente, la nómina no agrícola, cuya publicación se retrasó por el cierre del gobierno en octubre, que es clave porque un mercado laboral más débil podría llevar a la Reserva Federal a recortar tasas más rápido.

MÁS ALLÁ DEL RIESGO

Aunque la renta variable seguirá ocupando un lugar central en las estrategias de inversión, del otro lado del mercado, en los activos considerados menos riesgosos, como la renta fija, también pueden surgir oportunidades. Saralegui dice que “deuda es el resguardo por excelencia”, especialmente, con tasas que seguirán en terreno positivo en términos reales tanto en Estados Unidos como en México.

“Los inversionistas tienen la capacidad de reducir riesgo en sus carteras, salirse de *equity* y volcarse más a deuda, porque te mejora el perfil de riesgo-rendimiento”, indica el especialista de Vanguard.

Para Ortega, la deuda de Estados Unidos se encuentra en una posición neutral (es decir, no ofrece un atractivo particularmente alto ni señales de riesgo excesivo), mientras que ve un panorama más favorable en México. Con una inflación cercana al 4% y bonos que rinden alrededor del 8.5%, el rendimiento real que dan estos instrumentos resulta competitivo frente a otros mercados emergentes, lo que los hace más atractivos para los inversionistas.

“Dado que Banxico va a seguir re-cortando la tasa de referencia, todavía existe valor sobre la parte de las tasas en México. Mientras que en Estados Unidos creemos que va a existir cierta lateralidad, derivada de que la Fed ha sido menos expansiva”, coincide Lozada.

En cuanto al oro, aunque fue uno de los activos más llamativos del año pa-

sado por sus récords históricos, los especialistas anticipan que su comportamiento hacia 2026 podría ser más moderado.

Ortega, de BlackRock México, explica que la apreciación del año pasado respondió a “un aumento de la demanda por parte de bancos centrales y de muchos inversionistas que buscaron cobertura”.

Para los especialistas, el *rally* del oro ya pasó, aunque permanecerá en los niveles actuales, que rondan los 4,209 dólares, y mantendrá su papel estructural como cobertura, especialmente, en un entorno de tensiones comerciales y riesgos geopolíticos.

cos, pero sin replicar las ganancias extraordinarias que marcaron el ciclo reciente.

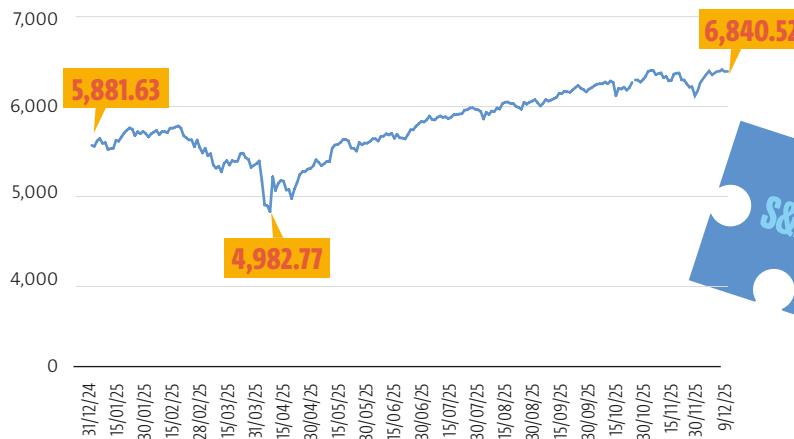
Bajo este panorama, los especialistas recomiendan que lo mejor es la diversificación, no apostar todo a una sola clase de activos ni en un solo sector o país.

“La mejor medicina para estar resiliente como inversionista es la diversificación, ser dueño de todo el mundo, y eso es tan fácil como comprar un ETF con las acciones del mundo y otro, con deuda global, así, con dos ETF puedes tener una inversión sumamente diversificada”, dice Saralegui.

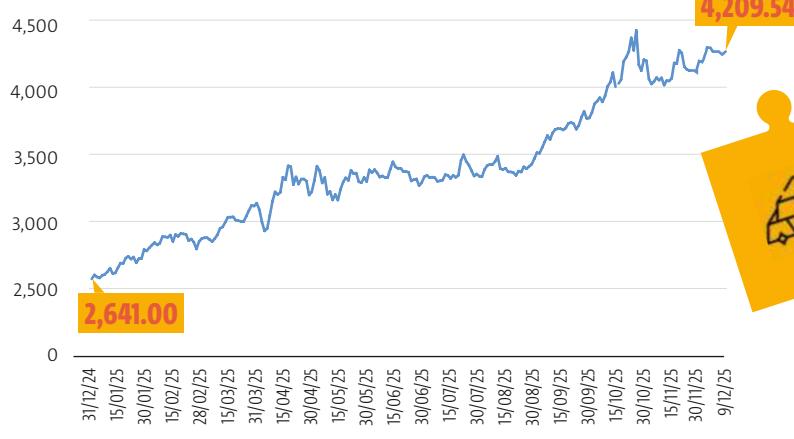
EN RÉCORD

En 2025, tanto los activos considerados riesgosos –como las acciones– como los seguros (oro) registraron máximos históricos.

S&P500 (PUNTOS)



ORO (DÓLARES POR ONZA)



FUENTE: Investing.

Star Médica Santa Fe

UN HITO TECNOLÓGICO QUE REDEFINE LOS SERVICIOS DE SALUD

Con una inversión en infraestructura sin precedentes en la zona poniente de la CDMX, Star Médica Santa Fe establece un nuevo estándar en medicina de alta especialidad.

El recién inaugurado Star Médica Santa Fe se presenta como un ecosistema de salud inteligente, donde la tecnología biomédica de vanguardia se fusiona con la hotelería de lujo, con el respaldo de 25 años de trayectoria como cadena hospitalaria.

Con precisión y seguridad, el nuevo hospital despliega un arsenal tecnológico único en el mercado:

- **Quirófano inteligente con Configuración Plus.** Está equipado con una pantalla mural táctil de 100 pulgadas, única en el mercado, para una inmersión anatómica total.
- **Quirófano inteligente multiespecialidad con Endosuite.** Se trata de una de las configuraciones de solución digital más avanzadas en México, con tecnología de imágenes en tiempo real, y mejora la coordinación del equipo médico.
- **Navegación en tiempo real.** El binomio O-arm 2 y Neuronavegador S8 transforma la neurocirugía, cirugía de columna y de otorrinolaringología en procedimientos de mínima invasión y recuperación acelerada.
- **Robótica visual.** El microscopio KINEVO 900 integra visualización digital y robótica para un control neuroquirúrgico sin precedentes.
- **Medicina nuclear.** Su sistema con tomógrafo optimiza la dosis de radiación y reduce distorsiones, para brindar diagnósticos de máxima precisión.

HOTELERÍA Y SERVICIOS EXCLUSIVOS

En Star Médica Santa Fe, el concepto de recuperación evoluciona con las Star Suites y sus servicios insignia. Son espacios diseñados bajo estrictos protocolos de hotelería hospitalaria, que garantizan privacidad absoluta y confort.





ATENCIÓN INTEGRAL Y PREVENTIVA

La oferta de valor de la cadena de hospitales se complementa con la Unidad de Check-Ups y la Clínica de la Mujer, áreas creadas bajo un modelo de personalización clínica y diagnóstica que prioriza la detección oportuna y el bienestar total.

CALIDAD CERTIFICADA

La operación general de la institución está resguardada por el Sistema de Gestión de Calidad y Excelencia Star Médica (SIGECES). Este modelo mantiene el mejor rendimiento desde el día cero.

Asimismo, incorpora estándares internacionales de seguridad del paciente en cada proceso, desde la admisión hasta los procedimientos quirúrgicos de mayor complejidad.

Con SIGECES como arquitectura principal, Star Médica Santa Fe no solo destaca por su infraestructura y tecnología de última generación, sino por la confiabilidad y el rigor clínico que fortalecen cada decisión, cada proceso y la experiencia del paciente.



VISIÓN ORIENTADA A LAS PERSONAS

Durante varios días, el grupo celebró la presentación de esta sede que marca un antes y un después en su historia.

Directivos, médicos, representantes del sector asegurador y aliados estratégicos se reunieron para conocer un proyecto que conjuga lo mejor de la ciencia con la empatía.

En un ambiente cargado de expectativa y orgullo, José Antonio Pérez Estrada, director comercial y de negocios de Hospitales Star Médica, tomó la palabra para encapsular la esencia de este proyecto visionario.

“Hoy no solo presentamos un edificio, sino una nueva forma de entender la salud, basada en la excelencia médica, en la calidad y seguridad al paciente, en la humanización del servicio y en la integración de la tecnología”, subrayó el ejecutivo.

En pocas palabras, Star Médica Santa Fe es un entorno donde la innovación es un medio para fomentar conexiones genuinas. El equipo de médicos escucha, comprende y acompaña a los pacientes en cada paso del camino hacia el objetivo de un estado de salud óptima.



INDUSTRIA BAJO ATAQUE

La conectividad trajo mejoras a la producción de la manufactura, pero también nuevas amenazas.

POR: Eréndira Reyes

FUTURO



Jaguar Land Rover confirmó, en septiembre pasado, que había sufrido un ciberataque que comprometió sus sistemas de distribución. Con la suspensión de su producción, quedó claro que el incidente no era menor, pues la firma reportó pérdidas por alrededor de 260 millones de dólares atribuibles al ataque, pero el golpe real fue mucho más amplio.

El cese de operaciones en plantas y concesionarios se prolongó durante semanas, obligando a detener la facturación de vehículos y dejando miles de unidades atrapadas en la cadena logística.

Los ciberataques son cada vez más importantes en la ecuación de costos de las empresas. La escena ya es conocida en los equipos de riesgo. Por ejemplo, un proveedor logístico se queda sin sistemas, las órdenes no se cargan y, en cuestión de horas, las cadenas de producción se convierten en un inventario inmóvil y carísimo.

Microsoft cuenta el caso de una naviera global que sufrió un ataque de ransomware en febrero de 2025. Si el cifrado hubiera avanzado apenas unas horas, el comercio marítimo se habría “reducido a un goteo”, con un impacto en el comercio mundial difícil de calcular. La ofensiva se contuvo en 14 minutos y el cifrado se detuvo un minuto después de iniciado. Fue, literalmente, un ensayo general de lo que podría ocurrir cuando una sola empresa de la cadena arrastra a todas las demás.

El Microsoft Digital Defense Report 2025 mostró que las motivaciones dominantes de los atacantes ya no son el espionaje, sino el dinero, ya que el 37% de los incidentes analizados buscaban robo de datos, el 33%, extorsión, y el 19%, ataques destructivos u operados por humanos con ransomware. La motivación del espionaje solo captó un 4% de la atención de los ciberatacantes.

“En la economía de producción ajustada, donde los inventarios son mínimos y los márgenes en manufactura se exprimen hasta el último punto base, el tiempo es, literalmente, dinero. En oposición, el mejor síntoma de fuerza es el tiempo de recuperación”, señala Adrián

Mata, Head de Servicios de Ciberseguridad de T-Systems.

En términos económicos, esto convierte cada eslabón en un riesgo sistémico, pues la empresa no solo debe protegerse a sí misma, sino absorber el costo de las vulnerabilidades de sus socios.

“Más del 40% de los ataques de ransomware ya involucran componentes híbridos, o sea, infraestructura combinada con nube y otros dispositivos conectados, una escalada interesante frente al 5% que representaba hace dos años”, sostiene Camilo Gutiérrez, gerente de Investigación de ESET Latam, empresa de soluciones de ciberseguridad.

En sectores regulados, como el automotriz, farma o finanzas, el paro viene acompañado con auditorías, reportes a reguladores y, en ocasiones, la obligación de notificar a los clientes, por lo que además del impacto económico, hay un golpe reputacional.

El reporte de Microsoft señala que el 56% de las empresas dice tener alta participación de su junta directiva en decisiones de ciberseguridad, pero solo un tercio declara una inversión grande en la materia dentro del gasto total de TI.

La consecuencia es que muchas organizaciones se consideran “moderadamente preparadas” para proteger datos y cumplir regulaciones, pero reconocen rezagos en capacitación de empleados y, sobre todo, en políticas de inteligencia artificial.

“Aunque podemos percibir que es un dato favorable que más del 50% de los boards se involucren en estas decisiones, el porcentaje es muy bajo, esperaría que fuera del 90% hacia los meses ve-

nideros”, comenta Marcelo Felman, director de Ciberseguridad de Microsoft Latam.

Los datos son diversos. NTT DATA, proveedor de tecnología, presentó su ‘Informe de tendencias y ciberamenazas’ del primer semestre de 2025, en el que analiza la evolución del panorama global de amenazas y ofrece proyecciones para el resto del año. El mayor impacto proviene de las disruptiones de negocio, seguidas de las inversiones en detección y respuesta, y el pago de rescates por ransomware. Este panorama hace que el costo global del cibercrimen vaya en aumento. De hecho, según Cybersecurity Ventures, este costo alcanzó un récord de 10,500 millones de dólares, con proyecciones que lo ubican entre 12,000 y 15,000 mdd hacia fin de año si se mantiene la actividad maliciosa actual.

EL ESLABÓN MÁS DÉBIL SIGUE SIENDO HUMANO

Mientras las juntas discuten marcos de gobernanza, los atacantes explotan un vector que no necesita vulnerar firewalls ni romper cifrados: el usuario. “Un sistema informático es tan fuerte como su eslabón más débil y, en este caso, el eslabón más débil es el usuario”, explica Gutiérrez.

En el estudio de ESET sobre el panorama de amenazas informáticas en Latinoamérica, se identificaron 2.5 millones de detecciones de phishing hasta octubre de 2025, un promedio de 280,000 al mes y 9,000 al día, solo en la región. Los blancos preferidos son marcas como WeTransfer, DHL, Adobe o, incluso, Metamask, un recordatorio de que el robo de credenciales puede abrir puertas tanto a sistemas corporativos como a activos financieros digitales.

Mientras que el informe de Microsoft advierte que el 7% de los incidentes analizados responde a “construcción de infraestructura”. O sea, un proveedor mediano de software industrial puede convertirse en un caballo de Troya para una docena de fabricantes globales.

Frente a este panorama, muchos consejos de administra-

9,000

detecciones de phishing
diarios registró hasta octubre
un estudio de ESET en
Latinoamérica.

ción recurren a la solución más familiar, los seguros de rescate. Pero incluso los aseguradores comienzan a dar marcha atrás. El vocero de T-Systems recuerda que el propio CEO de Zurich calificó los ciberataques como “potencialmente inasegurables” por su escala, y que las pólizas cubren costos, no continuidad operativa ni reputación.

Además, señala que el seguro puede amortiguar el impacto financiero inmediato, pero no reactiva una fábrica paralizada ni convence a un cliente global de mantener un contrato cuando sus líneas se han detenido.

El caso de la naviera que evitó por minutos un colapso del comercio marítimo es presentado por Microsoft como “una historia de éxito” que prueba que invertir en ciberseguridad paga. Pero también funciona como recordatorio de que la próxima compañía en la misma situación quizás no tenga una respuesta tan rápida ni un presupuesto tan generoso.

Las empresas que siguen tratando la ciberseguridad como un ‘costo de TI’ juegan con la premisa errónea de que el peor escenario es pagar un rescate o remplazar unos cuantos servidores. En las cadenas de producción de 2025, el peor escenario fue descubrir que el único punto de falla en el ‘justo a tiempo’ no era un proveedor de acero ni una huelga, sino una contraseña reutilizada o un clic en un enlace convincente.

Multiva celebra lo “Hecho en México”

APUESTA POR INVERSIÓN EN INFRAESTRUCTURA Y ENERGÍA

El banco destinará 170,000 millones de pesos para financiar proyectos estratégicos durante los próximos tres años.

Banco Multiva reveló un plan de inversión histórica de 170,000 millones de pesos. Estos fondos se canalizarán al financiamiento de proyectos en todo el país, especialmente en infraestructura.

Tamara Caballero, directora general de la institución, hizo el anuncio en el marco de la ceremonia en la que la Secretaría de Economía (SE) le otorgó el distintivo “Hecho en México”.

“Recibir este distintivo confirma nuestra convicción de que el país se construye desde adentro, con soluciones propias y con una banca decidida a ser motor del crecimiento nacional. Somos un banco hecho en México para los que hacen México”, afirmó Caballero.

Por su parte, Ximena Escobedo, jefa de la Unidad de Desarrollo Productivo de la Secretaría de Economía, subrayó la relevancia de las inversiones dadas a conocer por Multiva, especialmente por su enfoque en uno de los pilares que impulsan la competitividad en el territorio mexicano.

“Si le apostamos a la infraestructura, le apostamos a la productividad; y eso es una muy buena noticia”, remarcó la funcionaria.

En su intervención, Bárbara Botello, responsable del Plan de Marca Nacional “Hecho en México”, reconoció a Banco Multiva como un ejemplo en el fomento del desarrollo económico desde la confianza, al financiar a pequeñas y medianas empresas, respaldar proyectos eficaces y fortalecer las cadenas de valor.

Asimismo, Luis de la Fuente, director general adjunto de Banco Multiva, explicó que el distintivo “Hecho en México” será utilizado con orgullo en campañas institucionales y de comunicación, como símbolo de la identidad y vocación nacional de la compañía que representa.

De la Fuente destacó que Multiva cerró 2025 con un crecimiento significativo en cartera, utilidades y rentabilidad, además

de reforzar sus equipos especializados y destinar recursos a la tecnología bancaria. Igualmente, adelantó que 2026 será un año decisivo para la ejecución de las iniciativas apalancadas por la nueva inversión.

“Vemos un 2026 con muchos retos, pero también con gran potencial. Estamos preparados con capital suficiente, fondeo suficiente y, sobre todo, con el capital humano necesario. Hoy lo hacemos con el orgullo de ser un banco hecho en México”, concluyó el ejecutivo.



“Durante décadas, Multiva ha sido un motor silencioso, pero indispensable, para el crecimiento de nuestro país”.

BÁRBARA BOTELLO,
responsable del Plan de Marca Nacional “Hecho en México”.



“Somos un banco con capital 100% mexicano, con capital humano 100% mexicano y que reinvierte sus utilidades en México.”

LUIS DE LA FUENTE,
director general adjunto
de Banco Multiva.

PRESENTADO POR:



FOTOS: JONATHAN VÁZQUEZ / EXPANSIÓN STUDIOS



PRESENCIA. Su CEO, Hanneke Faber, busca que Logitech sea el competidor clave en dispositivos tanto para oficinas como para gaming.

LA ESTRATEGIA DE REINVENTAR

En la industria de los periféricos, Logitech lidera gracias a la diversificación de la manufactura.

POR: Fernando Guarneros

La evolución en los dispositivos no es tan vertiginosa como en la IA. El celular no ha cambiado tanto desde 2007, cuando se presentó el iPhone, y no se diga los teclados de computadora, que casi son los mismos desde su origen. Pero eso no significa que la industria de los periféricos no tenga retos.

Hanneke Faber, CEO de Logitech, es consciente de ello y, para mantener el liderazgo, apuesta por la diversificación. Según la consultora ElectroIQ, la empresa dominó el sector de los periféricos con una cuota de mercado del 28% en 2023, seguida de Razer (22%), Corsair (8%), GN Store Nord (7%), HP (6%), Turtle Beach (5%) y Guillemot (4%). Asus, Trust, Dell y Cherry, entre otras, captaron el 20%.

Durante el año fiscal 2025, la compañía registró ventas por 4,550 millones de dólares y un aspecto fundamental en el crecimiento es su estrategia de manufactura, marcada por una diversificación global que le permite mitigar riesgos.

Actualmente, opera en más de 150 países y tiene fábricas en seis, lo que le permite no depender solo de una región. Si bien el 30% de sus ventas son en Estados Unidos, donde ha elevado precios a los consumidores, el otro 70% no se ha visto afectado por los aranceles de ese país.

México juega un papel doblemente importante para la escala local y de América Latina para que la empresa no sea vista solo como una de ratones y teclados. Más bien, es un mercado con oportunidades de crecimiento y también es un país donde Logitech manufactura gran parte de sus equipos de videoconferencias, de forma que la compañía es reconocida como una plataforma de interacción, de colaboración, de entretenimiento y productividad a nivel internacional. Al respecto, platicamos con su CEO.

EXPANSIÓN: ¿Cómo describirías tu relación con la tecnología?

HANNEKE FABER: Mi experiencia en tecnología de consumo tiene dos años. Antes, vendía helados (como presidenta de Nutrición de Unilever), así que mi relación con lo innovador es mucho más como usuaria, soy una gran usuaria de videoconferencias. No soy ingeniera y en Silicon Valley eso no es tan común en una empresa de ingeniería y diseño, pero soy una buena oyente y siempre pienso en el usuario. Desarrollamos alrededor de 40 productos nuevos al año pensando en el usuario.

E: ¿Cómo ha cambiado la visión para adaptarse al nuevo entorno empresarial dominado por el trabajo híbrido?

HF: Nuestra estrategia se basa en "hardware habilitado por software y liderado por el diseño". Es decir, empleamos más ingenieros de software que de hardware. Por lo tanto, un producto nuestro está lleno de software, como retroalimentación haptica, que es toda la tecnología que sientes cuando te desplazas o te detienes, eso es software, y, al final, se presenta como hardware. Sí, los dispositivos pueden parecer similares, aunque si miras un ratón de hace 10 años y los de ahora, se ven muy diferentes por el software.

En este trayecto, la inteligencia artificial es absolutamente clave para nuestro negocio. Nos está ayudando a hacer nuestros productos mucho más inteligentes y superiores para la gente. Durante una videollamada, si estoy escribiendo, la cámara no se enfoca en mí porque sabe que ese no es el sonido correcto. Nuestros productos están mejorando cada vez más con una combinación entre software y hardware. La diferenciación proviene del diseño, la experiencia del usuario y la sostenibilidad.

28%

es la cuota global de mercado que mantuvo Logitech en el segmento de periféricos en 2023, de acuerdo con ElectrolQ.

E: Actualmente, creadores de contenido, streamers y desarrolladores utilizan herramientas similares. ¿Cómo lo interpreta Logitech y qué oportunidades encuentra?

HF: La penetración del *gaming* está creciendo. Aquí en México, casi el 60% de las personas juega con frecuencia. Ya no es solo el chico de 15 años en el sótano. El 43% de los *gamers* en México son mujeres, y la gente mayor juega; el *gaming* se ha renovado, se ha vuelto *mainstream*.

Por otro lado, gran parte de la experiencia comienza en el *gaming* y queríamos llevarla al trabajo. Un buen ejemplo es el de los teclados mecánicos, cuya experiencia le gusta a mucha gente por el sonido de las teclas. Por ello, lanzamos una nueva serie de teclados mecánicos para el trabajo en China y pronto llegarán al resto del mundo.

E: ¿Cómo se combinan los materiales sustentables con los nuevos productos?

HF: Diseñamos pensando en la sostenibilidad. Si miras nuestra cartera, el 70% está hecha con plástico reciclado. Nadie se acerca. Acabamos de poner nuestros ratones en envases de cartón, donde todos los demás usan plástico. Nuestras cámaras de videoconferencia están diseñadas para un bajo consumo de energía, lo cual es importante para la sostenibilidad y la huella de carbono, pero también reduce costos para los clientes.

Para el año fiscal 2024 nuestra huella de carbono se redujo en un 70%, en comparación con la línea de base a pesar del crecimiento en el negocio. Estoy muy orgullosa de lo que estamos logrando en términos de sostenibilidad y no se trata solo de hacerlo porque es lo correcto, sino también porque es un motor del negocio.

Puede impulsar la preferencia por tus productos y, a menudo, también reduce los costos en nuestras fábricas, y para muchos de nuestros empleados más jóvenes, es muy importante trabajar en un lugar donde el valor número uno es el medioambiente.

E: Logitech tiene presencia en más de 100 países, ¿cuál es el rol de México?

HF: Es un gran mercado para este tipo de productos, hay muchas oportunidades de crecimiento. Es uno de los pocos países donde fabricamos gran parte de nuestro equipo de videoconferencia, en Chihuahua. En ese sentido, es bastante único, porque fabricamos solo en seis países y eso hace que México sea doblemente importante, como mercado y como sitio de fabricación.

E: ¿En qué consiste la estrategia para evitar el impacto de los aranceles?

HF: Nos afectaron como a todos los demás, pero tengo bastante confianza. Estamos mejor posicionados que casi cualquier otra empresa en nuestra industria frente a los aranceles porque solo el 30% de nuestro negocio está en Estados Unidos. Por otra parte, nosotros fabricamos nuestros propios dispositivos, así que no dependemos de ningún país en este rubro, lo que significa que hemos podido mover la producción a diferentes zonas (China, Vietnam, Malasia, Tailandia, Taiwán y México) y así hemos optimizado las operaciones.

Como todos los demás, fuimos impactados por los aranceles, pero creo que estamos en una posición mucho mejor para lidiar con ellos. Asimismo, tenemos una marca fuerte. En Estados Unidos, no me gustó la decisión, pero tuvimos que aumentar los precios un poco y, a pesar de ello, tenemos un buen balance. Contamos con 1,500 millones de dólares en efectivo, así que eso nos da flexi-

bilidad financiera que muchos otros no tienen.

E: En un momento en el que la tecnología se percibe como una extensión de la identidad personal, ¿cómo imaginas el futuro de los gadgets?

HF: Este es un momento emocionante. Creo que somos afortunados de poder vivir en este tiempo y solo estamos ante el principio. Tengo muchas esperanzas de que nuestros productos con IA puedan hacer a los humanos más inteligentes para que todos podamos crecer más rápido personalmente y en nuestros negocios. Creo que puede ayudarnos a vivir mejor.

Si miro nuestra línea de productos, cada vez son más ergonómicos y eso ayuda a las empresas a tener menos días de enfermedad entre los empleados. No creo que tendremos menos personas en nuestras empresas, pero sí creo que con la misma cantidad de personas podremos hacer crecer las cosas mucho más rápido. Así que tengo la esperanza de que esto sea algo bueno para los humanos porque podemos ser más inteligentes, vivir mejor y crecer más rápido.

En el futuro, la realidad virtual puede ser un elemento importante. Trabajamos tanto con Apple como con Meta proporcionando hardware habilitado por software que va con sus dispositivos (Vision Pro y Quest), pero mientras esas tecnologías evolucionan, también hay mucho espacio para que sigamos haciendo crecer nuestros ratones, teclados o cámaras de videoconferencia, a medida que las hacemos más inteligentes.

Tec Santa Fe

PRESENTA NUEVOS BACHELORS IMPARTIDOS EN INGLÉS

La institución fortalece su compromiso al responder a la necesidad de formar profesionales capaces de integrarse a equipos internacionales.

El desarrollo de talento humano se ha convertido en un factor fundamental en un entorno marcado por los tratados comerciales internacionales y por tendencias globales como el *nearshoring*. La relocalización de empresas transforma el mercado laboral en México e incrementa la demanda de perfiles especializados.

La formación de profesionistas con visión global es fundamental para sumar a la competitividad de las empresas. Por ello, el Tecnológico de Monterrey, campus Santa Fe, presentó cuatro nuevos programas *Bachelors* impartidos completamente en inglés: *Architecture*, *International Relations*, *Marketing* y *Mechatronics Engineering*.

Las proyecciones respaldan esta apuesta educativa, ya que se estima que el *nearshoring* podría generar entre 500,000 y dos millones de empleos en México hacia 2030. De ahí la importancia de desarrollar profesionales con una combinación sólida de capacidades técnicas (*hard skills*) y habilidades personales (*soft skills*), como el dominio avanzado del inglés u otros idiomas.

El Tec Campus Santa Fe sigue construyendo un ecosistema académico que integra experiencia global, vinculación con la industria y una comunidad estudiantil con alta movilidad internacional. Con este enfoque se posiciona como el campus global del Tec, al fomentar la colaboración con empresas transnacionales, fortalecer la educación bilingüe y promover el aprendizaje en entornos multiculturales.

La nueva oferta educativa busca formar profesionales que sean capaces de integrarse a equipos globales, dominar el inglés, comprender las tensiones geopolíticas, anticipar disruptiones tecnológicas y desenvolverse con naturalidad en contextos diversos.

Por ello, los nuevos programas *Bachelors* fueron diseñados para incorporar proyectos con socios formadores, participación en retos globales y contenidos aliñeados con estándares internacionales.

Esta expansión fortalece la oferta educativa del Tecnológico de Monterrey, Campus Santa Fe, que incluye ocho programas bilingües con visión internacional; los nuevos se integran a los *Bachelors* ya existentes: *B.S. in Industrial and Systems Engineering*, *B.A. in Strategy and Business Transformation*, *B.A. in Finance*, *B.A. in Global Business*.

Para la institución, esta ampliación contribuirá al posicionamiento de México como un referente en la formación de talento global. Y es precisamente en Campus Santa Fe —por su ubicación estratégica, su comunidad estudiantil y su cercanía con sectores clave en el ámbito nacional e internacional— donde este modelo encuentra el entorno ideal para consolidarse.

El anuncio fue acompañado por un panel integrado por líderes empresariales de sectores donde el talento joven tiene un impacto relevante. Carlos Pérez-Gavilán (Gensler México), María Fernanda Ruiz de Esparza (Danone), Jesús Carmona (Schneider Electric México y Centroamérica) y Javier Treviño Cantú (Walmart México y Centroamérica) coincidieron en que las empresas ya no solo buscan especialistas técnicamente capacitados, sino también perfiles con pensamiento estratégico, visión global y habilidades para adaptarse a entornos altamente cambiantes.

El fortalecimiento de su oferta educativa con los nuevos *Bachelors* reafirma el compromiso del Tecnológico de Monterrey de formar profesionales capaces de transformar organizaciones y contribuir al desarrollo del país desde una plataforma global.



From limits to leadership.

**IF NOT ME,
THEN WHO?**



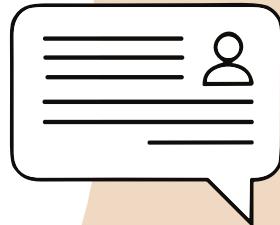
**Your global future begins
in Campus Santa Fe.**





EL JOB HUGGING NO SIGNIFICA LEALTAD, SINO DESCONEXIÓN EMOCIONAL.

Los empleados se vuelven cautelosos, evitan los cambios y reducen su involucramiento.



EL APEGO A LA ZONA SEGURA

El *job hugging*, aferrarse a un trabajo, parece una decisión de estabilidad, pero termina siendo lo contrario.

POR: Nancy Malacara

En muchas oficinas, todo parece funcionar bien. Los reportes se entregan, las reuniones se cumplen y los indicadores se mantienen. Pero detrás de la rutina hay un peso invisible: el miedo a cambiar de trabajo. Ese temor tiene nombre, se llama *job hugging*, una tendencia reciente en la gestión del talento que describe el apego al empleo actual por miedo a perder estabilidad.

Después de la pandemia, muchas personas empleadas empezaron a valorar la seguridad por encima del crecimiento. Ahora, el fenómeno aumenta entre los profesionales que vivieron los recientes despidos en distintos sectores y la percepción de un mercado cambiante. La automatización y la inteligencia artificial también influyen, ya que muchos perciben que el mercado se está

IDEAS

estrechando y que su papel es menos indispensable, lo que los lleva a aferrarse a lo que conocen. Pero ese apego termina siendo contraproducente, ya que genera equipos estancados y desmotivados.

“Nueve de cada 10 personas que lo viven lo hacen por temor al mercado laboral y por la percepción de que no hay oportunidades mejores”, dice Haydee

caer en la rutina. La permanencia solo tiene sentido cuando va acompañada de aprendizaje y autonomía”, menciona Érika Chafino, directora general de Código 111, consultora especializada en marca empleadora y marketing en recursos humanos.

El *job hugging* no significa lealtad, sino desconexión emocional. Los empleados se vuelven cautelosos, evitan los cambios y reducen su involucramiento. En apariencia, la empresa mantiene estabilidad, pero, en el fondo, pierde vitalidad. El costo se refleja en la innovación. Equipos que dejan de proponer,

“MUCHOS SIENTEN QUE NO PUEDEN AVANZAR DENTRO DE LA EMPRESA, PERO TAMPoco SE ATREVEN A IRSE DE LA ZONA SEGURA.”

Claudia Rodríguez,
líder de Productos de Carrera de Mercer.

Jaime López, Content Strategy Manager de Pandapé, una empresa de software de reclutamiento.

En México y en América Latina, esa actitud encuentra terreno fértil. La cultura laboral todavía asocia la permanencia con éxito y la movilidad con inestabilidad. En el discurso, los trabajadores valoran el desarrollo; en la práctica, temen perder lo que ya tienen.

De acuerdo con datos de Mercer y Pandapé, el apego al trabajo es más común entre personas de 35 a 50 años, sobre todo, en puestos medios o gerenciales. Tienen responsabilidades familiares y compromisos financieros, por lo que ven cualquier movimiento laboral como un riesgo.

“Son quienes más sostienen la operación y menos espacio tienen para innovar. En empresas que premian la presencia sobre los resultados, es fácil

líderes que repiten fórmulas, áreas que cumplen metas sin energía. Cuando la permanencia se convierte en miedo, la productividad se vuelve frágil.

“Muchos sienten que no pueden avanzar dentro de la empresa, pero tampoco se atreven a irse de la zona segura”, señala Claudia Rodríguez, líder de Productos de Carrera de Mercer. El resultado es un estancamiento que, aunque invisible, afecta la productividad y el clima laboral.

TRANSFORMAR EL MIEDO EN COMPROMISO

Algunas organizaciones están reaccionando. Pandapé observa que las empresas que promueven rotaciones internas, cambios de proyecto o esquemas flexibles logran reactivar el compromiso. La clave no está en retener, sino en ofrecer movimiento dentro de la misma estructura. “Si no puedes ascender a la

gente, muévela de lugar. La rutina mata al talento y el movimiento lo despierta”, dice Chafino.

El liderazgo también juega un papel decisivo. Los estilos autoritarios o poco empáticos amplifican el *job hugging*. En contraste, los líderes que practican una escucha activa y dan retroalimentación frecuente logran que los equipos confíen y asuman riesgos.

“Los líderes deben entender que la lealtad no siempre es un valor, a veces, es un síntoma de miedo”, reitera Rodríguez, desde Mercer. “El reto para ellos es entender ambas miradas y construir entornos que ofrezcan propósito sin quitar la seguridad”.

A nivel organizacional, las expertas recomiendan medir más allá de la rotación. Una baja salida de empleados no siempre es buena noticia, por el contrario, puede reflejar parálisis. La verdadera métrica de salud laboral está en la energía con que los equipos innovan, no en cuánto tiempo permanecen. Según datos de Pandapé, las compañías con altos niveles de compromiso reducen su rotación hasta en 65%.

A largo plazo, el *job hugging* puede convertirse en un círculo vicioso. Las empresas dejan de ofrecer retos porque los equipos parecen conformes y los empleados dejan de moverse porque ya no hay desafíos que perseguir. Superarlo, coinciden las expertas, exige un cambio cultural que deje de premiar únicamente la permanencia y empiece a reconocer la iniciativa. “No es retener por retener, es inspirar para permanecer”, dice Jaime López.

VISIÓN A LARGO PLAZO

Ópticas Devlyn dejó atrás la urgencia promocional para construir una estrategia centrada en la experiencia.

POR: Nancy Malacara

Cuando Nancy Vega dejó Suburbia para llegar a Devlyn, cambiando así la cadena de tiendas departamentales por la de ópticas, encontró una categoría marcada por la urgencia. Las ópticas, tanto de barrio como de cadena, apostaban por descuentos y tácticas de corto alcance que generaban tráfico inmediato, pero que no necesariamente fortalecían el valor de su marca con el tiempo.

La directora de Mercadotecnia y comercial decidió no seguir ese camino. Su idea era recuperar el valor de marca y la experiencia de compra como ejes de la estrategia de marketing de Devlyn.

“Más que estar peleando por un tema de descuentos

y quién es el mejor, en lo que estamos enfocados es en construir a largo plazo una fidelidad con nuestros clientes dándoles algo de valor”, afirma. Con esa convicción, abrió paso a una revisión completa de la experiencia en la tienda física, un espacio que sigue siendo el centro de la operación.

Devlyn opera casi 500 ópticas en el país y la venta física representa entre el 95 y el 96% de su negocio. El canal digital vende de forma más mesurada, entre el 3 y el 5%, impulsado, sobre todo, por lentes de contacto, donde la mayoría del volumen proviene de compras de reposición.

La diferencia entre canales muestra una realidad del mercado, y es que el examen de la vista en modalidad presencial y la asesoría siguen

siendo determinantes para los usuarios. “No quiero vender 10% más. Quiero que en México la gente sepa la importancia de hacerse un examen de la vista”, dice Vega. El *journey* debía partir de ese punto, no de la promoción.

Esta revisión del comportamiento del cliente y el foco en entender cómo la gente elige un armazón y compra unos lentes reveló otro vacío en la categoría. Por lo general, las personas entran a una óptica sin claridad sobre lo que necesitan, cuando la categoría insiste en competir por precio, pero el cliente lo que requiere es orientación.

Esto llevó a la empresa a reorganizar el recorrido dentro de las tiendas para ofrecer un proceso más visual y explicativo que permitiera enten-

der tecnologías, tratamientos y diferencias entre lentes sin abrumar al usuario.

Mientras afinaban ese recorrido para adultos, el análisis reveló un foco aún más delicado dentro de la categoría. Los niños no expresan que ven mal porque no saben que existe otra forma de ver y los padres no siempre reconocen señales tempranas.

“Nos dimos cuenta de que hay una gran problemática y que necesitábamos educar a los papás para que fueran ellos quienes los llevaran a hacerse su primer examen de la vista”, explica la CMO.

Ese *insight* dio origen a ‘Mis primeros lentes’, un programa diseñado para acompañar a los niños desde su primer examen. Al inscribirlos, la familia obtiene revisio-



nes anuales sin costo y, si la graduación cambia, las micas se remplazan sin cargo hasta los 12 años. También ofrece asesoría para que los padres entiendan la graduación y para que los niños elijan sus lentes en un espacio pensado para ellos.

Con el programa ya en marcha, la empresa necesitaba que la experiencia en tienda acompañara esa promesa. La modernización de los locales incluyó ese espacio pensado para ellos.

Hoy en día, Devlyn avanza con un proceso que renovará 70 tiendas hacia 2026. Más de la mitad de su red operará en un formato al que llama 3.0, que en la práctica es un modelo que privilegia espacios abiertos, exhibiciones claras y zonas que facilitan el entendimiento de tecnologías y tratamientos.

Los datos también empezaron a revelar ese movimiento dentro y fuera de las tiendas. "Las unidades que ya fueron renovadas tuvieron un crecimiento entre el 15 y el 20%, y cuando iniciamos el programa infantil, estábamos haciendo alrededor de 400 exámenes para niños, que, para nosotros, es mucho porque no había un cuidado para ellos. Hoy, hacemos hasta 800 exámenes de la vista a los niños de forma mensual", detalla la directiva.

NUEVA EXPERIENCIA

Vega admite que sostener esta visión de largo plazo no ha sido sencillo porque la promoción inmediata siempre tienta. Aun así, la empresa eligió mantenerse en una ruta que prioriza relación y confianza antes que impulso.

Bajo esa línea aparece Xikú, la marca propia de Devlyn. La ejecutiva comparte que esta línea se convirtió

en un soporte porque ofrece calidad a precios accesibles sin depender de temporadas promocionales. "Representa el 40% de las ventas en unidades y refuerza la idea de que el valor no necesita colgarse de un descuento".

El entorno tampoco da tregua. Las ópticas de barrio atraen con precios bajos y tiempos rápidos, mientras nuevos servicios a domicilio buscan ganar terreno con exámenes exprés. Frente a ese escenario, Devlyn decidió no competir en velocidad ni en precios de entrada. Su apuesta sigue en la experiencia completa, en la asesoría que el cliente no obtiene en formatos de atención acelerada y en un proceso que devuelve seguridad a la persona que está por elegir sus lentes.

Actualmente, el 70% del negocio está en armazones graduados, lentes y micas. El 20% está en lentes de contacto y el 10%, en audiología y cirugía láser. Vega es consciente de que la categoría sigue atrapada en campañas de urgencia, pero, bajo su estrategia, Devlyn eligió una ruta distinta, que tiene como meta crear valor antes que volumen y acompañar al cliente en decisiones que afectan su salud y su calidad de vida. Para ella, esa es la diferencia entre un descuento que llena un fin de semana y un *journey* que construye una marca.



NOMBRAMIENTOS

PAUL ZWILLENBERG LLEGA A KANTAR

Fue nombrado CEO global, tras su paso por Accenture y una trayectoria de más de 30 años en medios y tecnología.

TALENTO

UBER ADS SUMA A FEDERICO CARRANZA

El directivo encabezará el área de ventas en América Latina, para fortalecer la expansión regional de la división publicitaria.

ALIANZAS

JOHNNIE WALKER Y SABRINA CARPENTER

La marca presentó una colaboración con la cantante para impulsar nuevas experiencias de whisky inspiradas en su estilo y su nuevo álbum.

71%

de las personas apoya limitar las redes sociales a menores, según Ipsos Education Monitor.

QUÉ PREOCUPACIONES TIENEN SOBRE EL TALENTO Y QUÉ HABILIDADES DEBEN ADQUIRIR LOS EQUIPOS ESTE AÑO.

ESTO NOS CONTESTARON:

POR: Puri Lucena



TANIA ORTIZ MENA
PRESIDENTA DE SEMPRA INFRAESTRUCTURA

“ Lo que observo es que no se trata solo de adquirir habilidades nuevas, sino de recuperar habilidades humanas que, en medio del avance acelerado de la tecnología y la inteligencia artificial, empiezan a diluirse. Claro, dominar la IA de manera estratégica será indispensable, pero no podemos olvidar que la tecnología sirve de poco cuando perdemos habilidades esenciales para trabajar con otras personas, tomar decisiones y adaptarnos a contextos cambiantes.

Una de esas habilidades que debemos recuperar es la capacidad real de escucha, es decir, escuchar con atención, con apertura, incluso cuando las conversaciones ocurren en entornos polarizados o bajo presión. En mi experiencia, escuchar bien no solo construye equipos más sólidos, también se convierte en una ventaja porque permite anticipar cambios, comprender mejor a los grupos de interés y tomar decisiones más informadas.

Otra habilidad esencial es la lectura del entorno. Hoy, el talento no puede desarrollarse

desconectado del contexto global, de la política pública, de la tecnología o de la velocidad a la que se transforma lo que hacemos. Necesitamos personas que entiendan cómo su trabajo se inserta en un mundo interconectado y que sepan ajustar prioridades y decisiones con inteligencia y visión de largo plazo. El valor del talento ya no está solo en lo técnico, sino en esa capacidad de interpretar señales, conectar puntos y actuar con propósito.

Y hay un tema que siempre pongo sobre la mesa cuando hablo de talento: crear entornos donde la diversidad y la inclusión sean parte de la práctica diaria. No basta con políticas; necesitamos sensibilizar y capacitar a los equipos para que entiendan los beneficios reales de trabajar en entornos diversos. Equipos diversos toman mejores decisiones, encuentran soluciones más creativas y construyen culturas más justas y resilientes. Estoy convencida de que cuando abrimos espacio para todas y todos, las organizaciones avanzan con mayor fuerza y claridad”.

IRMA EGOAVIL
GENERAL MANAGER DE ZOETIS MÉXICO,
CENTROAMÉRICA Y EL CARIBE

“ Sin duda, uno de los desafíos más relevantes de cara a 2026 es la gestión del talento en un entorno de acelerada transformación. Mi principal preocupación radica en la creciente escasez de perfiles especializados en áreas como inteligencia artificial, ciencia de datos y otros perfiles especializados específicos de la industria de salud animal. La competencia por atraer y retener a estos profesionales es cada vez más intensa, lo que nos obliga a repensar no solo cómo nos presentamos como marca empleadora, sino cómo construimos una propuesta de valor que realmente fomente su desarrollo y su lealtad.

A mi parecer, el verdadero reto está en consolidar liderazgos que sean catalizadores del potencial humano. Para 2026, necesitaremos líderes empáticos, con una alta inteligencia emocional y capaces de gestionar equipos

inclusivos donde cada voz realmente cuente. Actualmente, no basta con tener fluidez digital; es crucial que esta vaya acompañada de un pensamiento crítico que nos permita usar la tecnología para resolver problemas complejos y no solo para automatizar procesos.

En este sentido, la habilidad más valiosa será la capacidad de ejecutar la estrategia de hoy con la mirada puesta en el mañana. Los equipos deberán aprender a integrar la tecnología y la IA de manera efectiva en su día a día, no como un fin en sí mismo, sino como una herramienta para innovar y generar un mayor impacto. Esto implica una mentalidad de aprendizaje continuo, agilidad para adaptarse a los cambios y una visión estratégica que conecte su trabajo diario con el propósito de la organización. Esta, para mí, es la manera efectiva de atraer y retener el talento que tiene aspiraciones a crecer y que hace la verdadera diferencia en las organizaciones”.





SAID GIL

CEO DE DENTSU CREATIVE MÉXICO Y LATINOAMÉRICA

“ Mi atención se centra en tres frentes claros. El primero, la volatilidad del talento. Hoy, las agencias y, en realidad, la industria, opera en un contexto que presenta una tensión económica, un modelo de negocio publicitario en total transformación y donde la sostenibilidad de las agencias está en constante escrutinio.

Eso inevitablemente impacta nuestra capacidad de retención. Es algo que me quita el sueño de forma constante: cómo asegurarnos de que la gente quiera quedarse, que encuentre propósito en lo que hace, que seamos una plataforma de crecimiento y gozo para nuestros colaboradores. Para mí, crear un entorno donde el trabajo sea no solo productivo sino disfrutable es una obsesión diaria.

Segundo, la gestión del bienestar. Una compañía no será capaz de resolver todas las necesidades individuales de bienestar, pero sí tenemos la responsabilidad de construir un entorno que sea genuinamente favorable. Un lugar donde las personas se sientan seguras, escuchadas y acompañadas. En una industria que siempre ha demandado tanto, cuidar del bienestar dejó de ser un extra, es un habilitador estratégico.

El tercer punto es la flexibilidad y la evolución del modelo híbrido. La forma en la que trabajamos cambió para siempre, y eso pone presión especialmente en los liderazgos: dirección, gestión, colaboración, *coaching*. Hoy, ser líder implica ser un buen mentor, un articulador y un facilitador del talento, especialmente, del talento joven que está entrando a la industria. Y esa capacidad no se aprende por accidente, se desarrolla con intención.

Ahora, sobre las habilidades que necesitamos, veo dos grandes bloques; el primero es el pensamiento crítico y la capacidad de análisis. La comunicación se ha fragmentado, los puntos de contacto se multiplicaron y la

velocidad de los negocios exige claridad en la priorización.

Independientemente del rol, creatividad, estrategia, innovación, comercial, la capacidad de leer un *brief*, identificar lo verdaderamente importante y regresar con una solución relevante, estratégica y accionable será la diferencia. Creo que empezaremos a ver una transición hacia perfiles más curadores que ejecutores: gente que sabe qué hacer, por qué hacerlo y cómo articularlo con criterio.

El segundo bloque es la curiosidad y la adaptabilidad, sobre todo, ante los avances tecnológicos y de IA. La industria corre el riesgo de rezagarse si no fortalecemos nuestra capacidad de aprender de forma continua. Los talentos más curiosos, autodidactas y capaces de integrar nuevas plataformas serán los que trasciendan. Esa mentalidad, más que cualquier herramienta, marcará la diferencia.

En resumen: menos miedo a la tecnología, más obsesión por aprender; menos ejecución automática, más pensamiento crítico. Y, desde lo humano, más conciencia sobre cómo retenemos, acompañamos y potenciamos a nuestra gente”.

PABLO ELEK HANSBERG

VICEPRESIDENTE EJECUTIVO Y COUNTRY HEAD DE SCOTIABANK MÉXICO

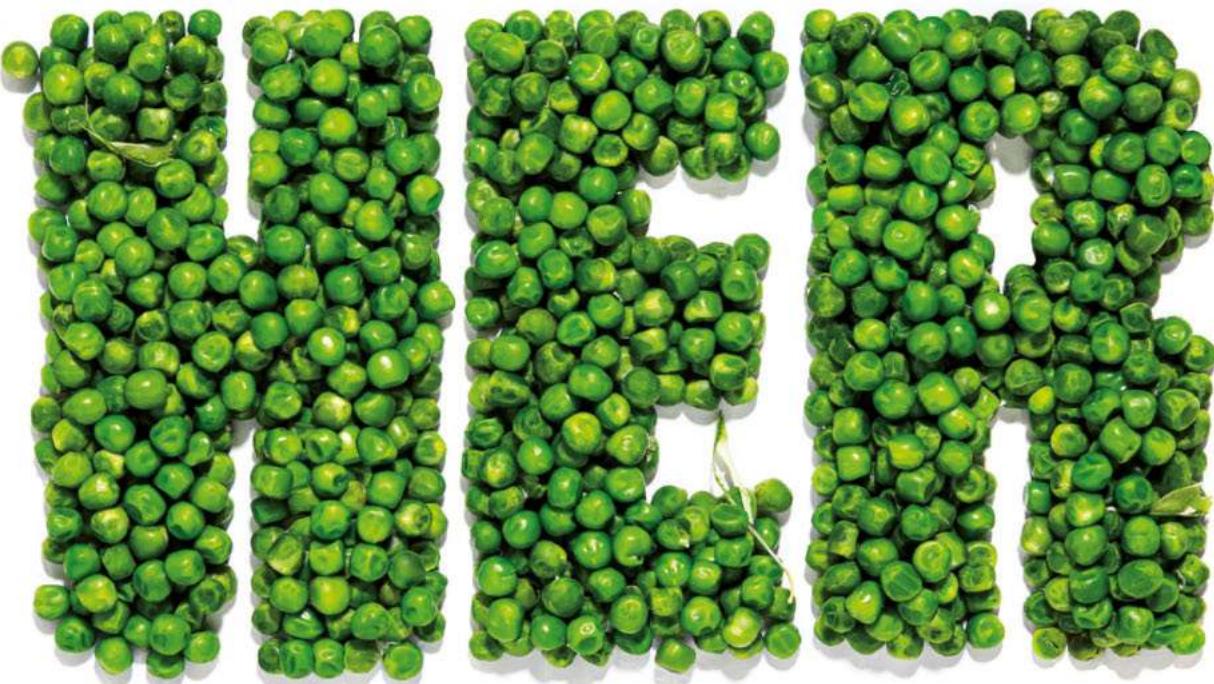
“ Cuando pienso en el talento hacia 2026, no lo veo como una preocupación, sino como una responsabilidad: formar líderes capaces de guiar al banco con propósito. En un entorno que cambia aceleradamente, la diferencia no será solo adoptar tecnología, sino desarrollar líderes que inspiren confianza, actúen con integridad y pongan a las personas en el centro.

Mi prioridad es estar a la altura del gran talento que ya tenemos, conformado por más de 9,000 personas. Sí, necesitamos nuevas habilidades, pero lo que realmente nos diferenciará será liderar con intención, escuchar activamente, trabajar en equipo y conectar el trabajo diario con un propósito mayor.

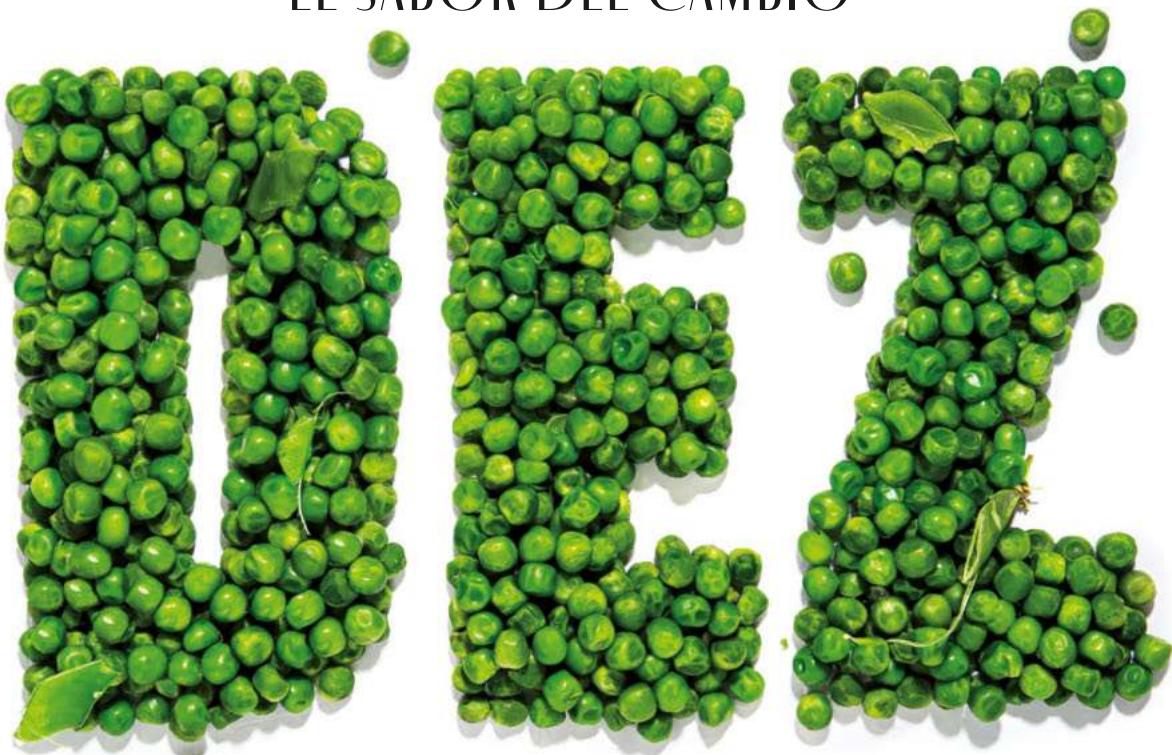
Esto implica crear entornos inclusivos, donde la diversidad sea una ventaja competitiva y donde todos se sientan seguros para expresar sus ideas y preocupaciones (*safe to speak up*). Ninguna organización avanza si su gente no se siente escuchada y con oportunidades reales de crecer.

De cara al 2030, el reto es claro: líderes que no solo gestionen, sino transformen; que entiendan que el progreso comienza poniendo a las personas en el centro de nuestras acciones”.





EL SABOR DEL CAMBIO



La empresa encara el nuevo año transformada, tras la escisión de Grupo Nutrisa y la venta de la mitad de su participación en McCormick de México.

► **TEXTO** MARA ECHEVERRÍA & PURI LUCENA | **FOTOS** ANYLÚ HINOJOSA-PEÑA

A professional portrait of a middle-aged man with grey hair, smiling slightly. He is wearing a dark grey textured blazer over a light blue button-down shirt. The background is a soft, out-of-focus light color.

ENTREVISTA
HÉCTOR
HERNÁNDEZ-
PONS TORRES,
PRESIDENTE
Y CEO.



a oficina en la que nos recibe Héctor Hernández-Pons Torres alberga un pequeño tesoro. En una de sus esquinas, unas fotografías enmarcadas esperan su próximo destino. En ellas, se muestran algunos momentos históricos de la empresa que preside y dirige, retratos con políticos, el papa, personalidades importantes. Momentos que han marcado a la compañía. Con sus 111 años y tres generaciones que han liderado su destino, caminar por Grupo Herdez es contar un poquito de la historia mexicana.

La empresa inicia ahora un periodo clave. El año pasado fue de decisiones. En abril, la asamblea de accionistas aprobó la escisión de Grupo Nutrisa, que además de la propia cadena de helados y productos naturistas, adquirida en 2013, acoge a Cielito Querido Café, las dulcerías Chilim Balam y los helados de yogur Moyo. El 18 de septiembre hizo su debut en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), con un precio de 6.15 pesos por acción. Al 15 de diciembre, su cotización

rondaba los 4.55 pesos, una caída del 26%. Desde que se aprobó la escisión y hasta el mismo día, las de Grupo Herdez subieron 44%.

El presidente de la compañía explica sobre la escisión que el segmento de *retail*, al que pertenece Grupo Nutrisa, tiene una dinámica de capital y costos diferente a la del negocio principal. "Por un lado, la administración de ese tipo de negocios es muy ágil, muy dinámica, y pasar por toda la estructura de Grupo Herdez, que es muy compleja y grande, le restaba flexibilidad", señala.

La salida de Grupo Nutrisa supondrá un descenso en ventas netas del 6.2%, aunque al analizar la utilidad de operación, Grupo Herdez recupera 243 millones de pesos, según la información de la compañía. La separación le permite lograr dos objetivos fundamentales: la optimización del margen, ya que la empresa se queda con su negocio *core*, y la liberación del potencial de Grupo Nutrisa, que ahora puede operar con una estructura de costos más ligera y enfocarse en su crecimiento específico.

El otro gran anuncio fue en agosto. Grupo Herdez vendió 25% de su participación en McCormick de México por 750 millones de dólares con lo que su participación en esta *joint venture*, creada en 1947 y que estaba al 50%, se reduce a la mitad. "Son decisiones que no surgieron de este año, han ido evolucionando y casualmente cristalizaron todas en este. Sí fue un año que marcó cambios importantes de aquí al futuro", afirma Hernández-Pons.

Grupo Herdez seguirá manejando la operación del negocio, que tendrá ciertas áreas independientes de la compañía, explica el directivo, quien reconoce que en 78 años de relación ha habido "ideas de todo tipo" ante el interés de McCormick de seguir creciendo en México. Algunas, totalmente fuera de la mesa, como comprar el Grupo Herdez, hasta el acuerdo actual.

"Es una decisión difícil, pero creo que para McCormick & Company trae muchas ventajas, porque es un negocio que tiene mucho valor y que ellos no consolidaban y ahora lo van a consolidar. Y, de alguna forma, no lo saben operar, por

lo mismo continuamos nosotros con la operación", agrega Hernández-Pons. "Nosotros continuamos con la mitad de lo que teníamos, pero además al grupo le beneficia, pues permite tener la liquidez necesaria para un crecimiento orgánico e inorgánico y una reducción de la deuda. Será importante para operar con más ligereza".

La oferta de compra del grupo por parte de McCormick, por cierto, no ha sido la única que ha recibido la compañía, que ha levantado interés en varios grupos extranjeros. Ninguna ha sido considerada seriamente.

Para Hernández-Pons, "Grupo Herdez se merecía capitalizar ese ingreso de una empresa que se formó de cero". Y en la que el grupo mexicano tuvo la iniciativa. Conocida es la historia de la creación de McCormick de México, que inició con la receta de la mayonesa familiar, a la que el abuelo del directivo, por indicación de su esposa, añadió jugo de limón.

Conjugar innovación y modernidad con la tradición de los sabores de una empresa de 111 años no le ha resultado difícil a Grupo Herdez. La de la mayonesa no es la única receta familiar. La del mole Doña María es, de hecho, la de su tía María, la hermana de su abuela, con algunas mejoras. Y es líder en su segmento, con una penetración del 20% en los hogares. "Al mole no le movemos", dice el directivo, que además reconoce que es su producto favorito de todo el portafolio. "Ella lo desarrolló y empezó a tener mucho éxito, desarrolló una empresa y empezó a vender muy bien. Cuando se quiso jubilar, nos vendió el negocio", agrega. "Pero con la marca sí que sacamos productos nuevos, que entran y salen. Mantenemos el legado, pero hay espacio para innovar".

La empresa, que ha incrementado sus ventas netas 2.4 veces en la última década, ha sabido apoyarse en la tecnología para no perder su espacio entre los consumidores. Andrea Del Rizzo, su director ejecutivo comercial, afirma que ven al futuro. El uso de la inteligencia artificial ha permitido acortar los tiempos de la innovación, por ejemplo, en los empaques. El equipo de innovación de producto trabaja de la mano con el



2.4

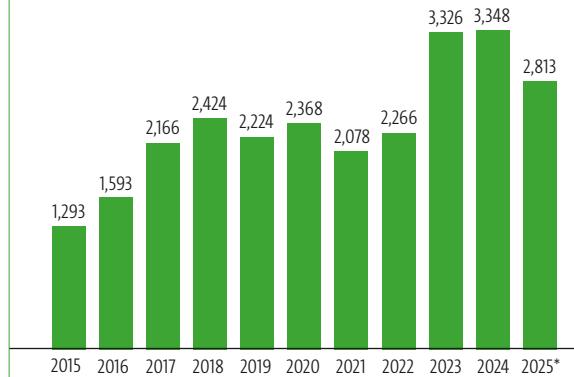
veces crecieron las ventas netas del grupo en la última década.

UNA EMPRESA EN EXPANSIÓN

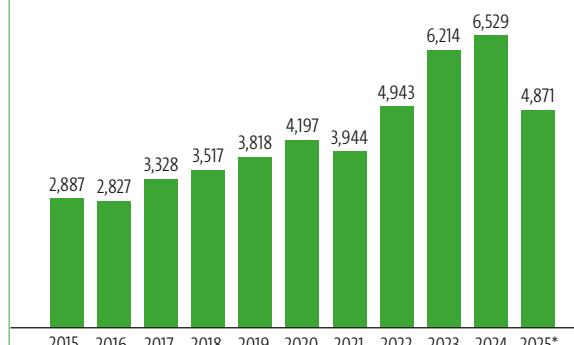
Los fundamentales financieros de Grupo Herdez mantienen el dinamismo, aunque en 2025 tuvieron un ajuste por la desincorporación de Grupo Nutrisa.

CIFRAS EN MILLONES DE PESOS

UTILIDAD NETA CONSOLIDADA



EBITDA



*Datos de enero a septiembre. En el tercer trimestre, la empresa realizó la desincorporación de Grupo Nutrisa.

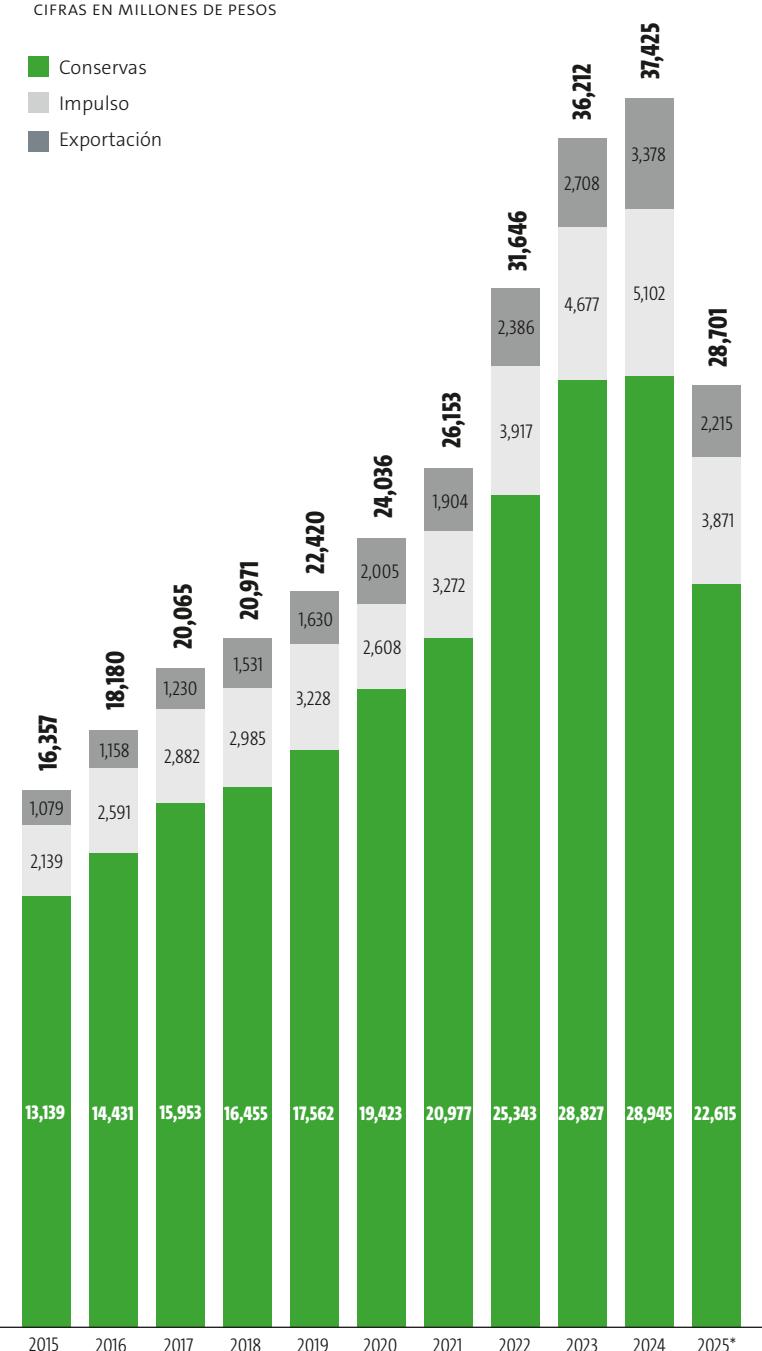
FUENTE: Grupo Herdez.

UN NEGOCIO EN RECONFIGURACIÓN

El negocio de conservas no es solo el más antiguo, sino el pilar del crecimiento de Grupo Herdez.

CIFRAS EN MILLONES DE PESOS

- Conservas
- Impulso
- Exportación



*Datos de enero a septiembre

En 2021, la categoría de Congelados pasó a ser la de Impulso.

En el tercer trimestre de 2025, la empresa realizó la desincorporación de Grupo Nutrisa.

FUENTE: Grupo Herdez.

de marketing e investigación y desarrollo para identificar tendencias del mercado. "Cuando se innova en ciertos productos o categorías, se necesita hacer diferentes toques con los consumidores para validar ciertas hipótesis. Esos toques son los que estamos tratando de reducir con la inteligencia artificial", detalla.

La empresa invirtió 15 mdd en febrero de 2021 para utilizar tecnologías de Google Cloud, entre ellas, IA y análisis de datos, que hacen más eficientes los procesos comerciales. Desde entonces, cuenta con un equipo de entre siete y 10 personas dedicadas a diseñar algoritmos, como Jarvis, que genera previsiones de ventas.

En una empresa del tamaño del grupo, tener los inventarios adecuados en los lugares adecuados es clave, y haber migrado totalmente a la nube les arroja una gran capacidad de procesamiento de datos. En el caso de las estimaciones de ventas, Del Rizzo detalla que realizan ejercicios de *listening* en la web para que su algoritmo proyecte, con factores como el clima o el nivel de asertividad de determinado producto en cierto punto de venta. Así es capaz, por ejemplo, de determinar qué helados de la empresa venderá una tienda ubicada en Mérida.

"La tecnología, y en este caso la inteligencia artificial aplicada al negocio, es un poco el sistema nervioso de la compañía. Nos ayuda en términos de *speed to market*, en eficiencia y a habilitar nuestros equipos para que puedan dedicarse mejor a estrategia, en lugar de hacer el trabajo sucio y la talacha", dice.

Además de Jarvis, el área de *data science* desarrolló Charles, un algoritmo que permite pasar de un nivel predictivo a uno prescriptivo de usos de la IA, es decir, generar escenarios para saber qué sucederá si se baja el precio de determinada mercan-

cía en una tienda específica, considerando que los competidores mantengan cierto nivel de precios.

Pero no se trata solo de predecir niveles de venta. Con estos estimados también es posible determinar las necesidades de proveeduría y los niveles necesarios de producción, que se traducen en mejoras operativas. "Eso tiene dos impactos. Puedo medir la eficiencia como reducción de capital de trabajo, pero también puedo medir la eficiencia con base en el nivel de servicio que doy a mi cliente", anota Del Rizzo. Esta adopción tecnológica, dice, ha dado como resultado un nivel de servicio al cliente de entre el 97 y el 98%.

El nivel de innovación permite, al final, adaptarse a nuevas tendencias y gustos generacionales, no solo en sabores, sino en la forma en la que comen, algo que también influye en las presentaciones. "Hacia allá va la investigación y las pruebas, hacia allá vamos caminando para ir teniendo el producto adecuado en el lugar adecuado", apunta Hernández-Pons.

DE MÉXICO AL MUNDO

Y no se trata solo de atrapar a los consumidores en México. El grupo exporta a Australia, en Oceanía; a Corea del Sur, en Asia, a varias naciones europeas y a la mayoría de las americanas. En total, 25 países. Solo en África no tiene presencia. En España, la compañía acaba de cambiar de distribuidores; a otros países como el Reino Unido, Francia o Alemania, entra con el apoyo de McCormick. Y Centro y Sudamérica dan buenos resultados. "De hecho, estamos viendo cómo atender Barilla en Centroamérica desde aquí, en vez de que ellos lo hagan desde Italia. Y con McCormick, también [hay oportunidades]; se vende más nuestra mayonesa de contrabando que la que ellos producen en El Salvador. Qué más muestra que eso", asegura Hernández-Pons.

Aunque Estados Unidos es el principal mercado. MegaMex, la *joint venture* que mantiene al 50% desde 2009 con Hormel Foods, representa el 60% de las exportaciones. En su portafolio tiene mole (que ostenta el 86% del mercado), guacamole (30% del mercado, con Whoo! Guacamole), salsas (16%), tortillas y totopos o chiles, entre otros productos.



“
¿QUÉ
HACEMOS
AQUÍ PARA
CRECER?
ESTRATEGIAS
QUE NOS
AYUDEN A
MEJORAR EL
COSTO Y EL
SERVICIO.

Estuardo Lárraga,
director de Cadena de Suministro
de Grupo Herdez.

”

éctor Hernández-Pons ingresó a Grupo Herdez, la empresa que fundó su abuelo y que luego desarrollaron su padre y su tío, en 1978, en el área legal. Y en 2004, tras pasar por varias otras posiciones y vivir momentos claves del país, como la nacionalización de la banca, y otros difíciles de la compañía, como "una época familiar complicada" tras la muerte de su tío, fue nombrado director general y presidente del consejo de administración. En charlas informales, las personas que trabajan en la empresa hablan del sentido de familia que tiene la compañía. Y del impulso al talento.

"Un cambio cultural que yo traje fue darle más independencia a las direcciones de las diferentes áreas del grupo para operar y que tomaran responsabilidades. Tuvimos asesorías y nombré a un grupo de directores, que nos decían el grupo de los Illuminati, y de ahí empezamos a formar un estilo diferente que todos sintieron que podían desarrollarse mejor", explica.

Antes, a su padre le tocó la salida a bolsa de la empresa, en 1991 (a Hernández-Pons le tocó preparar todos los requerimientos legales). De hecho, fue él quien le inculcó los valores de institucionalización y a tomar en cuenta la opinión del consejo, para que el rumbo no sea un capricho, sino un camino institucional.

"Yo creo que mi sello es dejar que la gente siga desarrollándose y desarrollando al grupo con cierta independencia. Se puede decir que es el estilo que dejo y, quien venga, pues ya sabrá", dice con una sonrisa.

La empresa ha apostado por traer producción a México, para tener un mejor costo y calidad. "La innovación siempre es parte de ese mercado. Algo que siempre afecta mucho en nuestros números es el aguacate, pero estamos también llevando a cabo ciertas estrategias para manejar mejores inventarios, y eso, a su vez, nos lleva a tener mejores costos y mejor precio de venta del guacamole en Estados Unidos", explica. "Creo que será un buen año. Don Miguel, que es de burritos y taquitos congelados, ha tenido mejoras sorprendentes, tras un periodo muy *flat*. Vemos oportunidades de seguir creciendo en el mercado americano".

Estuardo Lárraga Martínez, director ejecutivo de Cadena de Suministro de Grupo Herdez, también es optimista. Menciona que para cumplir la estrategia de crecimiento, con el alto nivel de cobertura que tiene en México en las principales categorías, la exportación es un eje fundamental. "El crecimiento orgánico en el mercado nacional se vuelve más complejo. ¿Qué hacemos aquí para crecer? Estrategias que nos ayuden a mejorar el costo y el servicio, para podernos diferenciar de la competencia", dice.

Uno de los crecimientos más importantes se da en la exportación. Las ventas netas de este segmento aumentaron 10.2% en los últimos cinco años. Lárraga sabe bien de lo que habla. Entró siendo "un chamaco" a la compañía, hace 35 años. Entonces, apenas empezaba la internacionalización del mole Doña María, un proceso complejo, porque cumplir los requisitos de la FDA entonces no era sencillo. Hoy en día, la historia es diferente. "Vendemos más salsas en Estados Unidos que en México".

Y las salsas son, precisamente, el producto favorito del ejecutivo. Le cuesta trabajo reconocer solo uno, pero él empezó en la planta de San Luis Potosí donde se

“
EL MUNDIAL
NOS VA
A TRAER
BASTANTE
CONSUMO Y
EL TRATADO
(T-MEC)
CREO QUE
VA POR BUEN
CAMINO.

Héctor Hernández-Pons,
presidente y CEO de
Grupo Herdez.

”







producen y uno de sus primeros trabajos era pasar por todas las líneas y probar los productos. "El trabajo más divertido del mundo", define. "Cuando llegaba a la línea de las salsas, era la hora del desayuno, y lo que hacía era que agarraba un vasito y me lo llevaba al comedor. Me enamoré de la salsa verde. La uso en todo".

Y cada vez más de este volumen se produce en México. La empresa tiene una planta de alimentos congelados listos para servir en Dallas, pero hace cuatro años empezó a producir algunos de los productos que se fabricaban en el país vecino acá, especialmente, las salsas, tras com-

prender las ventajas competitivas, como el *know-how* en esa categoría, las capacidades técnicas e, incluso, el hecho de que en el país se obtienen durante todo el año materias primas frescas. El resultado ha sido mejor calidad, estandarización de productos y mejores costos.

La empresa tiene 15 plantas de producción, pero es en una de sus tres en San Luis Potosí, y otra más en Los Mochis donde fabrican la mayor parte de lo que se exporta.

De hecho, la mitad de la producción de la planta Industrias de San Luis Potosí es para el mercado internacional. De la planta McCormick Duque de Herdez, también en el estado, sale hacia fuera de las fronteras el 24% de la producción. Las facilidades logísticas y de abasto de materias primas de la entidad han permitido que concentre la mayor parte de la producción para el extranjero. Y los consumidores no son solo mexicanos en el país vecino, los reportes de MegaMex señalan que cada vez más estadounidenses consumen los productos mexicanos.

ENTRE EL MUNDIAL Y EL T-MEC

Los ojos de la mayor parte de las compañías de Norteamérica están puestos en dos eventos este año: el mundial de fútbol y la revisión del T-MEC. Pero Grupo Herdez tiene el foco en algo más. "El mundial nos va a traer bastante consumo y el tema del tratado creo que va por buen camino", dice Hernández-Pons.

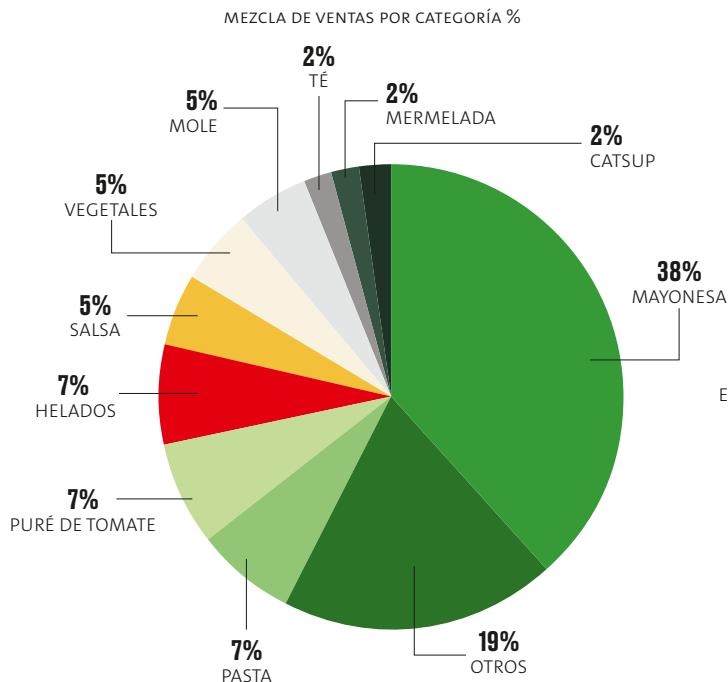
A estos dos eventos, agrega, hay que sumar un cambio medular para la empresa que ocurrirá los primeros días de abril: la transición en SAP. "Y eso sí es un reto brutal, porque vamos a dejar de facturar alrededor de 12 días", apunta Lárraga.

La empresa se ha anticipado con un plan que trabaja desde hace un año y medio, para adelantar las entregas de esos volúmenes entre febrero y marzo y que está poniendo a prueba las capacidades de abasto, de producción y de distribución, en una fecha, además, de alto consumo para la empresa, como es la Semana Santa.

"Nos está retando muchísimo. Y estamos conscientes de la complejidad que por sí solo trae 2026; lo vemos en

¿QUÉ COMPRAMOS DE GRUPO HERDEZ?

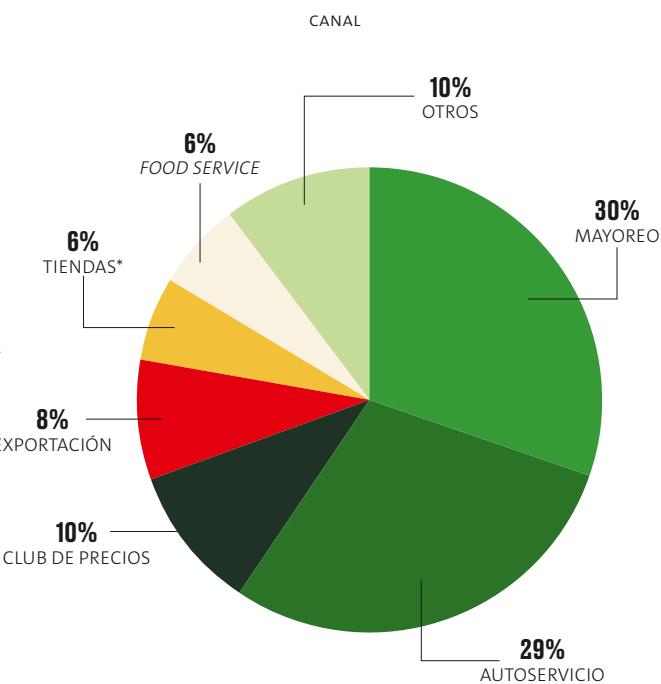
La compañía tiene más de 1,500 productos en su portafolio, con marcas que ocupan la primera o segunda posición en las categorías que conforman el 86% de sus ventas en México. Cada año, los hogares compran 19 veces en promedio sus productos.



FUENTE: Grupo Herdez.

¿Y DÓNDE COMPRAMOS?

Las ventas al mayoreo y en autoservicios son los principales canales para la empresa.



*TIENDAS: INCLUYE CIELITO QUERIDO CAFÉ, MOYO, NUTRISA Y CHILIM BALAM.

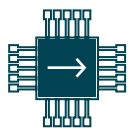
DATOS AL CIERRE DEL TERCER TRIMESTRE DE 2025.

el campo, con la incertidumbre de cuántas hectáreas sembrar, si el arancel al tomate va a seguir. O con las lluvias, con el estrés hídrico en más regiones del país. En el tema con los socios y el mundial vemos un impacto, aunque no será tan relevante", dice Lárraga. Así que la mayor parte de la atención estará en lo tecnológico. Hoy, 140 líderes de la compañía, que cuenta con 12,000 empleados, dedican la totalidad de su tiempo a este proceso de migración.

Este será un año de cambio. Pero Hernández-Pons, que entró a la compañía hace 47 años, ha pasado por varios de estos.

"Mi papá me decía que era como tener varias maestrías por cada evento que surgía", afirma. Por eso, señala, lo importante es tener clara la visión de largo plazo. "Es básico", asegura. Porque ese rumbo es el que les lleva a hacer análisis revisables a corto y mediano plazo. "Esto nos lleva a cubrir los requerimientos hacia el futuro que tendrán nuestros consumidores nacionales y en el extranjero".

Con todo, cuando se le pregunta a Hernández-Pons si hay algo que le quite el sueño por las noches, no habla del negocio. Y contesta rápido: "Tengo una hija adolescente".



TECNOLOGÍA

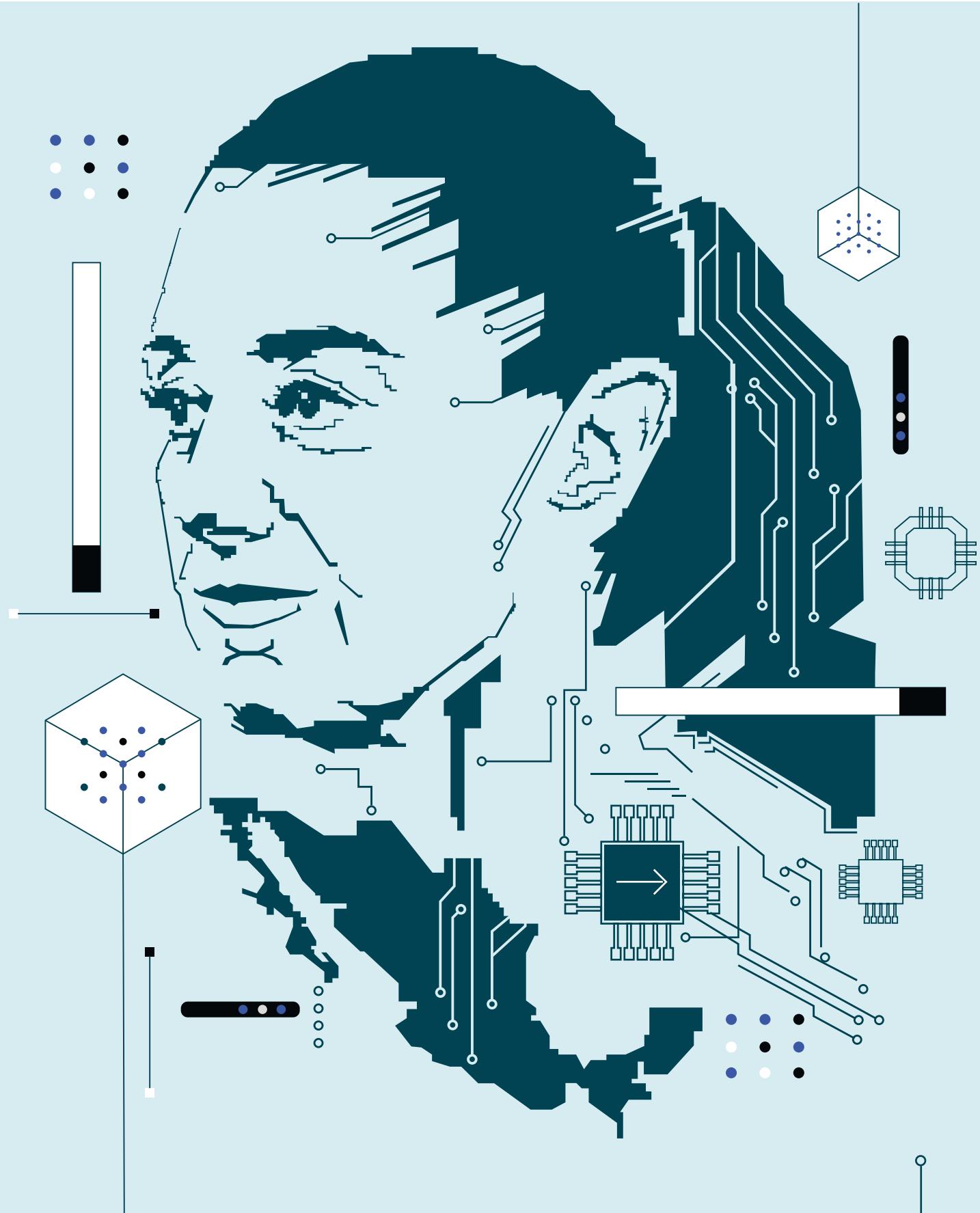


ILUSTRACIÓN: TINTA DRAGÓN

EL RETO DE SER UN PAÍS TECNOLÓGICO

Aunque el gobierno federal quiere ser parte fundamental de ciertas industrias relacionadas con la tecnología, como semiconductores, la aeroespacial e IA, México debe acelerar la creación de talento.

POR:

Selene Ramírez, Ana Luisa Gutiérrez, Fernando Guarneros y Eréndira Reyes



México atraviesa un momento decisivo para su desarrollo tecnológico. El sector de los semiconductores, la industria espacial, la inteligencia artificial y el talento especializado se presentan como rutas con las que el país aspira a fortalecer su soberanía científica, reducir la dependencia de insumos importados y posicionarse en la reconfiguración global de las cadenas productivas.

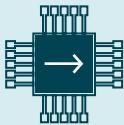
La estrategia trazada por la presidenta Claudia Sheinbaum es un reflejo de que la tecnología dejó de ser un complemento industrial y se convirtió en un eje estratégico para la seguridad y el crecimiento económico, lo que obliga al país a definir con claridad el lugar que desea ocupar en los próximos años.

Entre las industrias claves, la de los semiconductores es una de las más relevantes para el gobierno federal. Durante décadas, México ha sido parte de la cadena, pero sin ocupar un lugar central, y por ello pretende convertirse en un actor relevante dentro de la producción global de chips, un sector estratégico dominado por Asia.

Según la Semiconductor Industry Alliance (SIA), México exporta alrededor de 4,900 millones de dólares anuales en semiconductores y genera cerca de 10,000 empleos especializados. No obstante, el país importa más chips desde Estados Unidos y ese desequilibrio comercial es una de las razones por las que el gobierno intenta apuntalar esta industria.

Así, el país tiene como meta pasar a una etapa más avanzada dentro de la compleja cadena de manufactura de chips, integrada por cinco fases: investigación y desarrollo, diseño y validación, fabricación, pruebas y empaquetado, y distribución. Hoy en día, México se enfoca en los últimos pasos, por lo que pretende ascender hacia procesos de mayor valor agregado. El Plan México plantea duplicar la proveeduría local de semiconductores hacia 2030 y atraer alrededor de 10,000 mdd en inversiones.

México tiene hoy un nivel tecnológico medio en la industria de chips, explica Francisco González, pre-



sidente ejecutivo de la Industria Nacional de Autopartes (INA). Cuenta con capacidad para participar en etapas como validación, empaquetado y pruebas, aunque sigue lejos de los nodos más avanzados de fabricación. Sin embargo, ese rezago no representa un obstáculo inmediato. La SIA explica que la manufactura concentra entre el 26 y el 30% del valor del chip, pero exige inversiones superiores a 10,000 mdd por planta. En contraste, las fases restantes reúnen alrededor del 70% del valor agregado y requieren entre 300 y 1,000 mdd. Para México, iniciar su avance por estas etapas intermedias resulta más viable y estratégico.

A pesar del potencial, el entorno económico para inversiones enfrenta desafíos, menciona González, debido a que las reglas del juego de la economía mundial están en transformación. "Para atraer capital, México necesita estabilidad en infraestructura energética, ya que se trata de un sector que consume grandes cantidades de electricidad y agua", afirma.

La apuesta mexicana ocurre en medio de un escenario internacional competitivo. Desde 2021, China, Corea del Sur, Estados Unidos, India, Japón, Taiwán y la Unión Europea anunciaron incentivos superiores a 316,000 millones de dólares. No obstante, la ruta de Sheinbaum se divide en tres momentos. El primero establece la creación de chips mediante el centro de diseño especializado Kutsari. El segundo prevé inversión pública y privada para levantar una planta nacional de manufactura y el tercero plantea que, hacia 2029, exista producción de chips en el país.

La presidenta considera que esta ruta permitirá reducir la dependencia de importaciones y blindar a industrias estratégicas. Además, colocaría al país en una posición favorable rumbo a la revisión del T-MEC, con el debate sobre las reglas de origen como punto clave para atraer inversiones de largo plazo.

Las industrias automotriz y de electrodomésticos serían las más favorecidas, detalla González. Hacia 2040, cerca del 35% del valor de un automóvil corresponderá a hardware y software ligados a semiconductores. También los electrodomésticos, desde cafeteras hasta refrigeradores, necesitarán chips, lo que anticipa un crecimiento sostenido en la demanda.

No obstante, México deberá elegir con precisión la tecnología que impulsará. En este sentido, González puntualiza que el país necesita enfocarse en nodos intermedios, entre 17 y 29 nanómetros, esenciales para sectores con importan-

FUNCIONARIOS CLAVES PARA EL PLAN MÉXICO



CLAUDIA SHEINBAUM PARDO
Presidenta



ROSAURA RUIZ GUTIÉRREZ
Secretaría de Ciencia,
Humanidades, Tecnología
e Innovación (Seciht)



MARCELO EBRARD
Secretaría de Economía



JOSÉ ANTONIO MERINO
Agencia de Transformación
Digital y Telecomunicaciones

cia económica y menos competitivos que los chips de punta.

Sonora, Jalisco y Baja California jugarán un papel clave debido a su infraestructura y su cercanía con proveedores tecnológicos. González también señala la necesidad de alianzas con Japón, Taiwán, Corea del Sur, Países Bajos y Alemania, líderes en óptica, litografía y maquinaria de precisión. Sin esas conexiones, coinciden los expertos, el país avanzaría de manera incompleta y lenta, mientras que la falta de acción inmediata lo mantendría como consumidor en lugar de ser diseñador y exportador de tecnología.

EL ESPACIO COMO FRONTERA DE LA SOBERANÍA

Esta situación tiene paralelos evidentes con otro sector que busca ser impulsado por el Plan México: el ámbito espacial y satelital que durante tiempo habitó el territorio de la ciencia ficción. Pero en la última década se convirtió en una industria conocida como New Space Economy valuada en 1.8 billones de dólares rumbo a 2035, según el Foro Económico Mundial.

Esta nueva economía surge como respuesta a la creciente demanda de acceso al espacio por parte de empresas privadas –como SpaceX, de Elon Musk, Blue Origin, de Jeff Bezos, y Virgin Galactic, de Richard Branson– que pretenden innovar, reducir costos y acelerar el desarrollo de tecnologías espaciales. Su avance incluso está redefiniendo la geopolítica.

Estados Unidos, Rusia y China se colocan como las potencias dominantes, impulsadas por la combinación de sus agencias espaciales, inversiones público-privadas, capacidades tecnológicas y estrategias militares.

México, por su parte, participa con 19 satélites registrados, una presencia baja frente a naciones con mayor consolidación en la órbita. El país funge principalmente como un actor manufacturero dentro de la cadena de valor espacial al intervenir en la producción de cerca de 20 componentes utilizados por Starlink, incluyendo elementos como cámaras de combustión para motores Raptor, de SpaceX, fabricados en Monterrey y Chihuahua.

A pesar de esa capacidad industrial, el país no ha logrado absorber conocimiento para crear innovación propia. La falta de inversión pública y privada en ciencia y tecnología derivó en escasez de laboratorios y centros de prueba, explica Valeria Ramos Barba, especialista y consultora del sector espacial. Esta situación mantiene al país dependiente de servicios extranjeros y contribuye a su rezago.

En 2025, el presupuesto federal destinado a ciencia, tecnología e innovación alcanzó 57,800 millones de pesos, es decir, un 0.16% del PIB, frente al promedio de 2.7% de los países de la OCDE. Pero la inversión insuficiente no es el único obstáculo, ya que el país tampoco cuenta con un marco regulatorio que consolide el capital en la industria espacial. Por ejemplo, SpaceX exploró la posibilidad de instalar una base de lanzamientos en Tamaulipas y Corea del Sur mostró interés en una plataforma de despegue y desarrollo tecnológico, pero ninguna propuesta avanzó por la falta de reglas jurídicas.

Ramos Barba asegura que el desarrollo tecnológico requiere un marco legal y uno de esos instrumentos es la propuesta Ley Nacional de Actividades en el Espacio Ultraterrestre para ofrecer certeza a actores públicos y privados para cumplir con el objetivo del Plan México: posicionarse entre las 10 potencias del sector.

El Plan también contempla un nuevo satélite geoestacionario que sustituirá al Bicentenario, responsable de servicios de conectividad, así como el proyecto Ixtli, que pretende construir cuatro satélites CubeSats de observación terrestre para monitorear el cambio climático y la seguridad nacional.

Está previsto que el satélite geoestacionario se ponga en órbita en 2028, mientras que en 2026 se planea la construcción del primero de Ixtli para ser lanzado al cierre del mismo año o en el primer trimestre del siguiente, con un presupuesto superior a 100 mdp.

José Francisco Valdés Galicia, coordinador del Programa Espacial Universitario de la UNAM y participante del proyecto Ixtli, reconoce que gran parte del primer satélite se construirá fuera del país mediante una empresa aún por definir, debido a la limitada experiencia nacional. No obstante, parte del proceso

podría realizarse en el laboratorio de Juriquilla, Querétaro.

El investigador enfatiza que la intención del proyecto es que los mexicanos obtengan mayor conocimiento mediante la supervisión de especialistas extranjeros, para que el último satélite de Ixtli cuente con al menos el 50% de contenido tecnológico nacional.

La aprobación de la reforma constitucional sobre actividades del espacio ultraterrestre, la Luna y otros cuerpos celestes es otro elemento que busca el Plan México. La iniciativa propone modificar los artículos 28 y 73 de la Constitución para que el sector espacial sea considerado actividad estratégica del Estado, mientras que en el segundo caso, el Congreso defina el marco jurídico con el que operarán empresas públicas y privadas del sector.

La iniciativa de reforma fue aprobada en la Cámara de Diputados en abril de 2024, pero no avanzó en el Senado debido a las elecciones presidenciales. Roberto Briano, exdiputado de Morena y uno de los impulsores del proyecto, comenta que, en la actualidad, permanece detenido. Ahora, debe revisarse de nuevo y ratificarse para finalmente programar su votación en el pleno.

La aprobación de esta ley fortalecerá la soberanía tecnológica en un momento en que la competencia internacional por el espacio se intensifica. Sin esa base legal, México permanece vulnerable a cambios externos y pierde la oportunidad de consolidar un sector estratégico en plena expansión global.

Isai Fajardo Tapia, consultor del sector, advierte que incluso para las transferencias de tecnología y conocimiento que se busca en el proyecto Ixtli se requiere una regulación y leyes que ofrezcan garantías a los países exportadores. "En el actual contexto nacional, existe incertidumbre sobre los esquemas de transferencia pretendidos y sin un marco legal es más complejo", sostiene.

El país posee una industria aeroespacial en crecimiento y concentra clústeres en Sonora, Baja California, Chihuahua y Querétaro, pero aún carece de infraestructura industrial, sistemas de hardware y software, equipos de prueba, laboratorios y un marco legal capaz de sostener la ambición nacional. Sin estos elementos, los proyectos enfrentarán dificultades para materializarse.

POR UNA IA A LA MEXICANA

Otro campo en auge y del cual México quiere ser partícipe es la inteligencia artificial, un sector en el que el Estado

SEMICONDUCTORES: LA OPORTUNIDAD REGIONAL

La industria de Estados Unidos domina en la región. El país vecino mantiene un superávit en chips con respecto a México y Canadá.

SUPERÁVIT DE EU EN MDD

*Datos a julio.

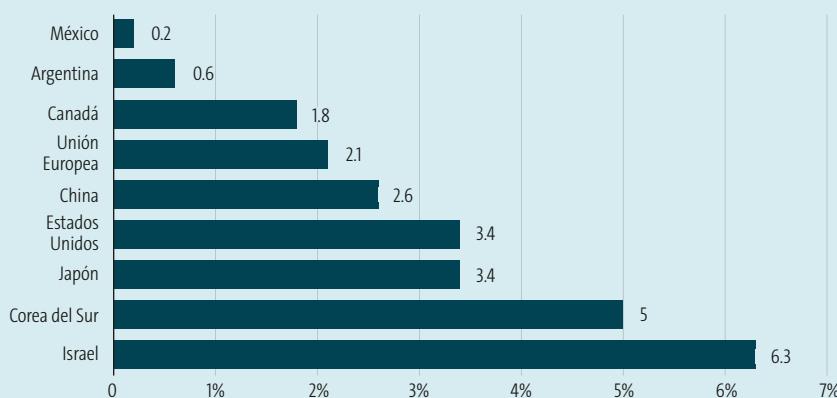
FUENTE: Comisión de Comercio Internacional de EU.



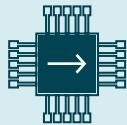
INVERSIÓN REZAGADA

El porcentaje de inversión de México en ciencia, tecnología e innovación con relación al PIB está lejos del promedio de la OCDE, que es del 2.7%.

INVERSIÓN CON RESPECTO AL PIB



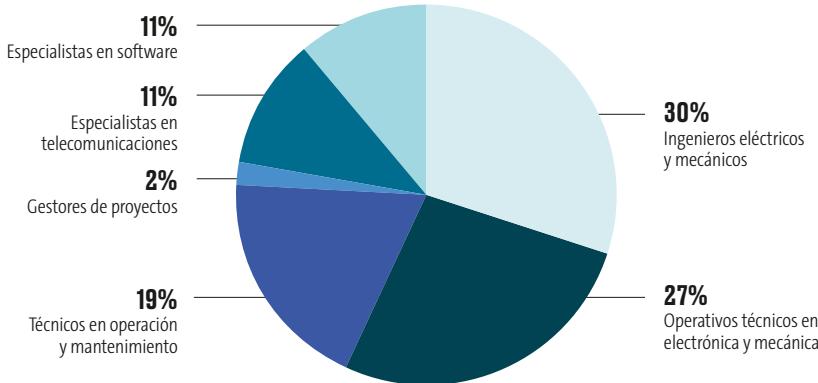
FUENTES: Banco Mundial y OCDE.



LA NUEVA INDUSTRIA EN ALZA

México ha comenzado a atraer inversiones en el segmento de centros de datos, lo que generará una demanda de nuevos perfiles profesionales.

PERFILES MÁS COMUNES PARA UN CENTRO DE DATOS



FUENTE: MEXDC.



RAQUEL BUENROSTRO
Secretaría Anticorrupción
y Buen Gobierno



EDMUNDO GUTIÉRREZ
Coordinación del Proyecto
de Semiconductores



SANTIAGO NIETO
Instituto Mexicano de la
Propiedad Intelectual (IMPI)

busca plataformas que le permitan generar conocimiento propio, proteger activos estratégicos y participar en cadenas de valor donde la innovación define la soberanía.

Pero, en este contexto, surge la pregunta de si el país quedará como proveedor de datos o podrá ser protagonista en el desarrollo de productos digitales con valor agregado. La respuesta no depende solo de la voluntad política, requiere infraestructura, capital y talento, pero, sobre todo, una visión que entienda la dimensión de esta nueva economía.

El gobierno federal presentó inversiones con el fin de habilitar una base técnica capaz de soportar servicios digitales avanzados. Una de las apuestas más visibles es la que anunció la empresa CloudHQ. Su inversión de 4,800 mdd anunciada a finales de septiembre pretende construir centros de datos en Querétaro, estado que evoluciona de ser un polo industrial para convertirse en epicentro tecnológico. Esta obra fue destacada por el secretario de Economía, Marcelo Ebrard, quien afirmó que funciona como la columna vertebral de una carretera digital para aplicaciones de IA y servicios de nueva generación.

El flujo de recursos en el sector confirma esa tendencia. La Secretaría de Economía reportó que la inversión extranjera directa en servicios de cómputo y procesamiento de datos alcanzó 183.8 mdd entre abril y junio de 2025. En paralelo, la Asociación Mexicana de Data Centers (MEXDC) estima que en el país se invertirán entre 2025 y 2030 más de 10,000 mdd en infraestructura de centros de datos, de

de los cuales ya hay 55 en operación y 22 en proceso de construcción.

Aunque el acumulado de inversión en este sector es superior a años previos, a escala global, aún es marginal. La consultora de mercado especializada en la industria Dell'Oro estima que el gasto de capital de *data centers* a nivel global alcanzó los 455,000 mdd en 2024, un año en el que el gasto en infraestructura para entrenamiento de IA creció 161%, por lo que si bien México avanza, su participación todavía refleja un papel periférico en esa carrera.

Para ponerse a la par, uno de los anuncios más recientes y ambiciosos del gobierno es Coatlicue, una supercomputadora con una inversión de 6,000 mdp que, de acuerdo con José Antonio Merino, titular de la Agencia de Transformación Digital y Telecomunicaciones, tendrá cerca de 15,000 GPU (unidades de procesamiento gráfico) y aspira a impulsar el uso de IA y procesamiento de datos en el país.

Con todo, Adriana Rivera, directora ejecutiva de la MEXDC, puntualiza que a pesar de las intenciones de avanzar en infraestructura, el país tiene un reto de talento. "No hay que olvidar que un centro de datos es como cualquier otra empresa. (...) Es importante desarrollar el talento que la industria requiere hoy y también en el futuro", menciona.

TALENTO, LA FIBRA QUE DEFINE EL FUTURO

Como respuesta, el gobierno planteó la creación de un Centro Público de IA, cuyo objetivo es graduar 25,000 estudiantes al año en análisis de datos, nube y ciberse-

guridad. El plan se articula con empresas como IBM, Microsoft, AWS, Google y Salesforce, que ofrecen certificaciones y herramientas técnicas. Teresa Verthein, líder de relaciones con gobierno de Salesforce México, afirma que el país tiene ventajas estratégicas, como su cercanía con Estados Unidos, un mercado interno amplio, ecosistemas tecnológicos en crecimiento y una base de ingenieros competitivos. Sin embargo, también alerta que aún existen brechas.

Y es que la diferencia entre observar el futuro y formar parte de él se encuentra en las universidades, y por eso la conversación sobre semiconductores, satélites, supercómputo o IA termina en el mismo punto: talento, el punto más frágil del sistema.

A escala internacional, el reporte From Hype to Impact, de EPAM, indica que el 43% de las empresas planea contratar especialistas en IA, pero México no acompaña ese ritmo, ya que solo el 2% de la población económicamente activa forma parte del sector de TI, según el INEGI, mientras que José Luis Guasco, socio líder de consultoría de GDS México, estima que el nivel de madurez digital del

país tiene un avance del 41.71% cuando lo ideal es un 70.24%.

El sistema educativo tampoco responde con velocidad. El estudio 'Comprendiendo la contratación tecnológica en México 2025', elaborado por Triplete, que realiza bootcamps de programación para principiantes, menciona que apenas el 20% de los programas universitarios introduce contenidos de IA, nube o ciberseguridad. Esta desconexión mantiene a los estudiantes lejos de las demandas reales de la industria.

Cecilia Hermida, Country Manager para México de Infor, firma de software empresarial en la nube, considera que gran parte de las empresas mexicanas funciona con procesos manuales que frenan la productividad y desincentivan el desarrollo de perfiles especializados. "Tienen una oportunidad estratégica en modernizar sus plataformas tecnológicas; solo así el talento puede enfocarse en tareas de alto valor y cerrar la brecha de especialización que hoy limita a la industria", afirma.

A pesar de ese contexto, el país intenta corregir esa brecha. El Centro Nacional de Diseño de Semiconductores Kutsari,

con presencia en Puebla, Jalisco y Sonora, busca articular academia, industria y gobierno para formar ingenieros en diseño de chips, un perfil escaso en México.

Según estimaciones de Manpower Group, la falta de talento especializado fue del 70% en 2025, lo que afectó la logística, la manufactura avanzada y las tecnologías digitales. Guasco señala que, para avanzar en este aspecto, México necesita marcos regulatorios que acompañen la transición y añade que la propiedad intelectual, las certificaciones y los incentivos fiscales deben reflejar una economía con la IA como motor central, pues el mundo observa al país como una alternativa para la expansión.

En el entorno tecnológico, México conquistó atención internacional, pero la economía digital ya no se define por ventajas pasivas. El futuro no está solo en la electricidad que alimenta los centros de datos ni en las GPU que aceleran cálculos complejos. Está en las personas que puedan convertir todo eso en ideas lucrativas. "La demanda existe", concluye Guasco. "El mundo está volteando a ver a México como una opción de talento y de crecimiento".

ULINE

MUEBLES DE OFICINA

ORDENE ANTES DE LAS 6 PM
PARA ENVÍO EL MISMO DÍA

AMPLIO CATÁLOGO 800-295-5510 uline.mx

Hermes Infraestructura:

UNA VISIÓN Y CRECIMIENTO EN AMÉRICA LATINA

La empresa se consolida en el sector de infraestructura, bajo los principios de innovación y sostenibilidad, en proyectos que impactan a México y la región.

Con una trayectoria de más de 50 años, Hermes Infraestructura se ha posicionado como una de las empresas más destacadas del sector de la infraestructura en México y mantiene un plan de expansión hacia América Latina. Su solidez se debe al desarrollo de proyectos de gran escala en las áreas de transporte, hidráulica, energía y edificación.

A través de su experiencia, la compañía ha llevado a cabo trabajos con presencia en las 32 entidades del país, contribuyendo a la mejora de la movilidad y conectividad, e impulsando segmentos estratégicos como el inmobiliario, el turístico y la cultura.

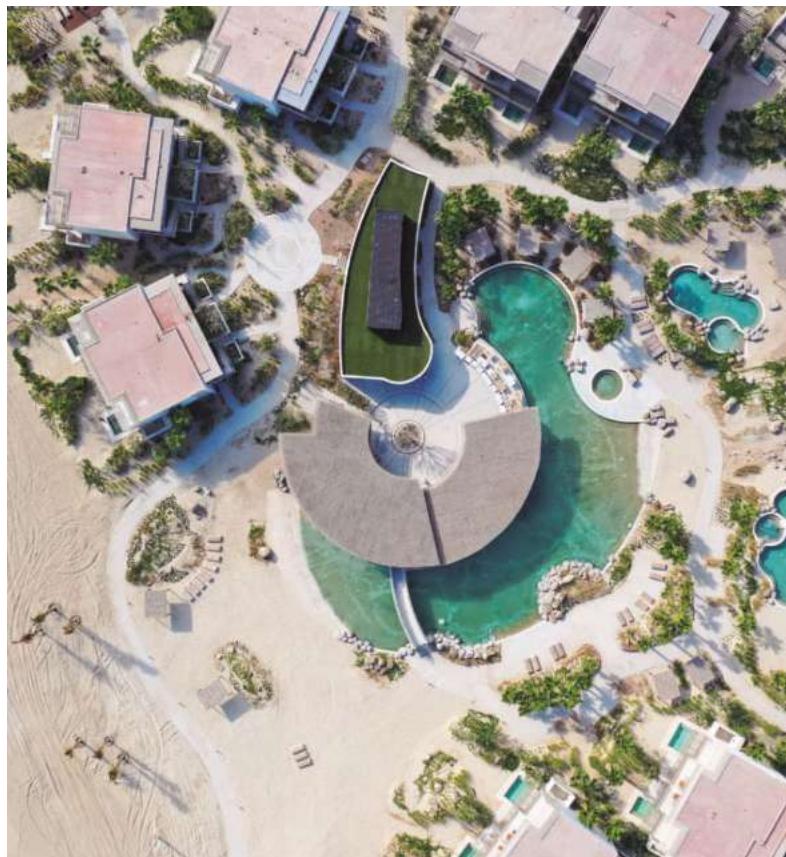
En 2024, reportó ingresos por 10,900 millones de pesos, mientras que en diciembre de 2025 registró 20 proyectos activos. De ellos, 10 están en construcción, cuatro son Asociaciones Público-Privadas (APP's) y cinco son Proyectos de Prestación de Servicios (PPS).

En esta historia de éxito son notables sus pilares: la inclusión y la diversidad en el entorno laboral, por lo que su porcentaje de mujeres en puestos directivos se ha incrementado, a la par de la generación de más de 2,500 empleos directos y 7,000 indirectos.

PORTAFOLIO DE NEGOCIOS DIVERSIFICADO

Hermes Infraestructura cuenta con tres unidades de negocio: Construcción, la cual desarrolla y ejecuta obras en el sector público y privado; Concesiones, enfocada en estructura, financiamiento y puesta en marcha de obras concesionadas; así como la unidad de Operación y Administración, destinada a proyectos de infraestructura y servicios públicos y privados.

Debido a su compromiso con la sostenibilidad, ha recibido el distintivo ESR, otorgado por el Centro Mexicano de Filantropía (Cemefi), durante 12 años consecutivos; ha participado en el Pacto Global de Naciones Unidas y ha obtenido las certificaciones ISO 37001:2016, 9001:2015, 14001:2015 e ISO 45001:2018.



HOTEL FOUR SEASONS COSTA PALMAS, EN BAJA CALIFORNIA SUR.



PRESA LEÓN, EN NUEVO LEÓN.

+750

kilómetros de carreteras

+4,300

**millones de m³
de capacidad de
almacenamiento
en presas**

+320

kilómetros de vías operadas

+20

kilómetros de túneles

+50

kilómetros de puentes



TROLEBÚS CHALCO-SANTA MARTHA, EN LA CDMX/ESTADO DE MÉXICO.

Sus resultados se reflejan en proyectos emblemáticos:

TROLEBÚS CHALCO-SANTA MARTHA

Este sistema de transporte eléctrico, que conecta el Estado de México con la Ciudad de México, es un referente en movilidad eléctrica. En 2025, obtuvo el máximo galardón en la categoría Uso de la Tecnología en la ceremonia de Obra del Año, presentado por Holcim.

Hermes Infraestructura ejecutó el 70% del proyecto, enfrentando retos técnicos, como la construcción sobre una autopista activa, y ambientales, como la gestión de residuos y la conservación de flora y fauna.

Su alcance a nivel social es muy valorado, ya que transporta a 190,000 usuarios diariamente; mientras que los viajes se reducen de cuatro horas a 90 minutos. Asimismo, se mejoraron las instalaciones de drenaje, agua potable y pavimentación.

Con una inversión de más de 6,400 millones de pesos, el trolebús fue inaugurado en mayo de 2025, con un despliegue de 18.5 kilómetros de extensión, 15 estaciones y nueve edificios operativos.

HOTEL FOUR SEASONS LOS CABOS

Este *resort* de lujo representa uno de los complejos turísticos más importantes de Baja California Sur. Para este proyecto, Hermes Infraestructura llevó a cabo obras de infraestructura, cimentación y edificación especializada, y fue reconocido mundialmente por su diseño y criterios de sostenibilidad.

MUSEO INTERNACIONAL DEL BARROCO

El recinto cultural, diseñado por el arquitecto japonés Toyo Itō, es un ícono de la arquitectura contemporánea en México. Por su calidad técnica y conceptual, ha sido merecedor de numerosos premios internacionales.

PRESA LEÓN

Este complejo hidráulico es uno de los más grandes de América Latina. Su función es garantizar el suministro de agua a Monterrey y su zona metropolitana.

Al liderar el proyecto, Hermes Infraestructura incluyó un programa de rescate de flora y fauna, además de incentivar la creación de empleos.

EL LIDERAZGO DE GASPAR GUERREIRO

La llegada de Gaspar Guerreiro a la dirección general de Hermes Infraestructura, a finales de 2023, mar-

có el inicio de una etapa de renovación profunda. Con 30 años de trayectoria en el sector de la construcción y la infraestructura, Guerreiro ha impulsado una visión estratégica orientada a la innovación y la eficiencia operativa, así como la sostenibilidad y el fortalecimiento institucional.

Bajo su dirección, la firma ha agilizado sus operaciones, adoptando nuevas prácticas de gestión y fomentando una cultura corporativa basada en la excelencia y el compromiso. Su liderazgo ha sido clave en la consolidación de proyectos emblemáticos que se distinguen por su complejidad técnica y el impacto social que manifiestan.

EXPANSIÓN EN AMÉRICA LATINA

Hermes Infraestructura tiene el propósito de consolidarse como líder del sector de infraestructura en México y seguir su proceso de internacionalización en América Latina. Hoy en día, ya tiene presencia en Colombia.

Para la empresa es fundamental el uso de nuevas tecnologías, como la inteligencia artificial, la metodología BIM y los gemelos digitales, con la finalidad de mejorar el rendimiento y la seguridad en las obras.

Con Gaspar Guerreiro al frente, de cara a 2030, Hermes Infraestructura fortalecerá su portafolio, con clientes privados y públicos, al posicionarse como un socio estratégico capaz de ofrecer soluciones integrales, innovadoras y sustentables.



MUSEO INTERNACIONAL DEL BARROCO, EN PUEBLA.



PRESENTADO POR:  **HOLCIM**

Parque Primavera Oaxaqueña
Cho Ndobá, de RootStudio.

**OBRA
DEL
AÑO**



ARQUITECTURA QUE IMPULSA INDUSTRIAS

La Obra del Año 2025 ejemplifica los nuevos intereses del sector y las necesidades de la población, que exige espacios públicos y sustentables.

POR: Diana Zavala

El Parque Primavera Oaxaqueña Cho Ndobá es una obra que, si bien impacta a una región, ejemplifica la transformación de toda una industria. El espacio, ejecutado por el despacho RootStudio y ganador de Obra del Año 2025, el certamen que organiza anualmente *Obras por Expansión* para reconocer a los mejores proyectos de infraestructura, arquitectura y construcción, transformó 12 hectáreas de terreno abandonado en un ecosistema urbano que incluye canchas deportivas, ciclovías, un cine al aire libre y el Museo del Maíz.

El proyecto, construido con una inversión de 420 millones de pesos del gobierno de Oaxaca, representa un giro en la forma de concebir la arquitectura. Ya no se trata solo de levantar edificios icónicos, sino de infraestructura sustentable que beneficie a comunidades enteras.

El cambio se refleja en los proyectos que compitieron por Obra del Año. Mientras que en otras ediciones predominaban edificios corporativos y residencias de lujo, en 2025, la mayoría de las propuestas incluyó parques y proyectos con impacto social. La tendencia coincide con el crecimiento de la construcción sustentable, aunque especialistas advierten que la adopción todavía es insuficiente frente a la emergencia climática.

A PASO LENTO

Sin contar a Estados Unidos, México ocupa el sexto lugar mundial en construcción con certificación LEED, al sumar 104 proyectos en 2024 que abarcan más de 2.2 millones de m², entre ellos, Torre Diana y TlanePark IV, de acuerdo con el U.S. Green Building Council. El país se ubica por debajo de China, Canadá, India, Corea del Sur y Emiratos Árabes Unidos.

Estas verificaciones funcionan como guía para que las edificaciones reduzcan su huella de carbono prácticamente a cero, desde la construcción hasta su operación. Si bien los números muestran un avance con respecto al año anterior, cuando se reportaron 1.6 millones de m² en 86 proyectos, la cifra aún puede crecer.

Un estudio de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) de 2024 sostiene que apenas el 4% de las edificaciones en México contaba con certificación LEED o EDGE al cierre de 2020, lo que contrasta con el 5.5% de las emisiones totales de gases de efecto invernadero del sector de la construcción y sus edificaciones, que incluyen la producción de

cemento, el consumo energético durante la construcción y el uso residencial.

“En México, hemos tenido un avance en la construcción sustentable, pero a un ritmo mucho más lento que la emergencia climática exige”, dice Xavier Valladares, director de ECOstudio XV, firma especializada en edificaciones sustentables. “Tenemos mucho talento, hay tecnología, hay conocimiento, pero la normatividad, la industria y el mercado aún no se mueven al ritmo necesario para enfrentar los desafíos climáticos, hídricos y energéticos que ya vivimos”.

La construcción es responsable del 38% de las emisiones globales de gases de efecto invernadero. De estas, el 28% proviene de la operación de edificaciones y el 10%, de los procesos constructivos, según datos del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente.

SUSTENTABILIDAD RENTABLE

La percepción de que la construcción sustentable resulta más cara limita su adopción, pero los especialistas consultados argumentan que un edificio diseñado con criterios ambientales reduce costos operativos y requiere menos infraestructura eléctrica y equipos de menor capacidad para climatización.

Un edificio certificado LEED reduce hasta el 80% de los residuos durante la construcción y genera ahorros hasta del 50% en consumo de energía, 60% en agua y 45% en emisiones de CO₂ durante su operación, según el Consejo de Edificación Sustentable de Colombia. “Un

edificio, desarrollo o fraccionamiento sustentables es más rentable que una conversión total”, dice Valladares. “La sustentabilidad es un gran negocio. En el momento en que tú reduces, por ejemplo, las cargas térmicas desde el diseño, bajas costos operativos de forma permanente”.

Los propietarios de edificios verdes, nuevos o renovados, generan un aumento del 7% en el valor de los activos sobre los edificios tradicionales, según el World Green Building Council.

LOS LÍDERES DEL CAMBIO

Aunque el avance es limitado, distintos sectores de la construcción buscan metas de sustentabilidad alineadas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), que plantean reducir las emisiones de carbono a la mitad hacia 2030. Y son las grandes empresas de materiales las que lideran la transformación.

En México, la Cámara Nacional del Cemento (Canacem) lanzó su hoja de ruta en 2023. La industria cementera registró una línea base de 629 kilogramos de CO₂ por tonelada de cemento en 2016, que ya representaba una reducción del 26% en emisiones netas con respecto a 1990, y se propone alcanzar los 520 kg de aquí a 2030, una reducción del 17%, propuesta

INTEGRAL. Además de promover la inclusión social, el parque impulsa la reducción de emisiones contaminantes.



condicionada a marcos regulatorios y a la naturaleza de la producción del sector.

La meta se logrará al incrementar el uso de materiales alternos en los hornos para reemplazar combustibles tradicionales hasta llegar al 32%, y al fabricar cemento con menos clíker, el componente principal y de mayor consumo de energía al calcinar una mezcla de caliza y arcilla a alta temperatura, que sea solo el 66% del producto final.

Por ejemplo, Cemex redujo en 2024 sus emisiones netas de CO₂ por tonelada de producto a 526 kilogramos con la meta de llegar a menos de 430 kg hacia 2030. Para lograrlo, redujo su factor de clíker a 71.8% y se propone llegar a 68%. La tasa de combustibles alternos, como la biomasa, alcanzó el 37%, con la idea de llegar al 55%.

Holcim también redujo 4% sus emisiones de CO₂ por ventas netas en 2024. Recicgó 10.2 millones de toneladas de materiales de demolición y tiene en ejecución siete proyectos de captura, uso y almacenamiento de carbono. La compañía se propone producir ocho millones de toneladas anuales de cemento casi nulo en CO₂ de aquí a 2030.

En la obra, los edificios corporativos, industriales y logísticos encabezan las prácticas sustentables, pues compiten por usuarios globales y entienden el costo financiero de operar inmuebles ineficientes. Les siguen los parques industriales, edificios de oficinas clase A y triple A, centros educativos y hospitales.

En el caso de los espacios públicos, el problema no es la propuesta, sino la medición. De acuerdo con Valladares, es complejo saber el impacto sustentable de los proyectos, así como sus avances, debido a la poca transparencia en sus resultados. "En infraestructura de espacio público y abierto, logramos un tema fundamental en las ciudades. Es muy importante que se hayan construido, pero hace falta medir, por ejemplo, cuál fue la energía incorporada de la huella de carbono y la energía de los materiales, el efecto de isla de calor previa a la obra y la propuesta", indica.

No obstante, el arquitecto paisajista Mario Schjetnan sostiene que en los grandes proyectos los resultados ya son medibles, como es el caso del bosque de Chapultepec, pues crean beneficios que ilustran el impacto: absorción de agua pluvial, producción de oxígeno y captación de CO₂.

EL PARQUE PRIMAVERA

El parque Cho Ndobá, también ganador en la categoría de Sustentabilidad en Obra

del Año, materializa esta nueva arquitectura que combina el diseño sustentable con las facilidades de la industria de materiales, al tiempo que brinda un espacio de deporte y recreación.

Donde se ubicaba una fábrica de triplay, ahora hay hectáreas verdes que demuestran cómo la reutilización de estructuras y el uso de materiales locales pueden transformar un espacio abandonado en un ecosistema funcional, con un impacto para 447,000 habitantes de la zona metropolitana de Oaxaca. Tan solo sus instalaciones tienen capacidad para albergar a 112,000 personas.

El proyecto recuperó las estructuras metálicas y las integró con madera reciclada y cerámica artesanal de la región. Esta combinación de materiales de baja huella ambiental ejemplifica las estrategias de economía circular, aprovechar lo existente antes de fabricar

desde cero. Los sistemas de captación de agua pluvial, los pozos de infiltración y un humedal para tratamiento natural de aguas responden a los principios de la utilización eficiente del recurso hídrico que los especialistas identifican como esenciales en la construcción sustentable.

Estos elementos no reducen solo la demanda de agua potable, sino que convierten el parque en una infraestructura resiliente frente a eventos climáticos. El diseño bioclimático aplica los mismos principios que Valladares describe como fundamentales, que son elementos vegetales que generan sombras naturales, ventilación cruzada en espacios cubiertos y control del ruido con zonas verdes. Todo esto reduce la necesidad de sistemas mecánicos de climatización y crean microclimas que mejoran el confort de los visitantes sin consumo energético.

Los senderos accesibles y la infraestructura adaptada para personas con movilidad reducida demuestran que la sustentabilidad no se limita a criterios ambientales, también considera la inclusión social. "Una de las expresiones más significativas es el mural de 200 placas de cerámica, creado por niñas y niños de las ocho regiones de Oaxaca bajo la dirección de artistas locales", describe RootStudio. "Este acto colectivo y simbólico representa la fauna y la flora del estado".

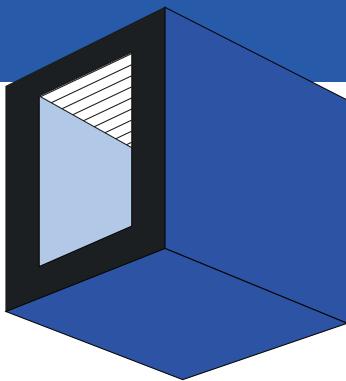
En cuanto al vivero y al jardín etnobotánico, que preservan especies nativas, responden como servicios ambientales cuantificables, con captura de CO₂, producción de oxígeno y absorción de agua pluvial. También funcionan como aulas vivas donde la comunidad aprende sobre la biodiversidad local.

Asimismo, el parque promueve el transporte activo mediante ciclovías que se conectan con la red urbana de Oaxaca, lo que reduce la dependencia del automóvil y disminuye las emisiones asociadas a la movilidad, además de eliminar barreras urbanas que aislan colonias.

La transformación resignifica el tejido y convierte un espacio de exclusión en un lugar de encuentro, dando cuenta de que la arquitectura sustentable igual se mide por la calidad de vida que genera.

En general, los parques urbanos benefician la salud física y mental y promueven la convivencia. También reducen el efecto de isla de calor que se registra en las ciudades cuando el uso de concreto y las actividades humanas elevan la temperatura con respecto a áreas rurales, y mejoran la calidad del aire.





“El espacio público debe ser también muy bien planeado”, dice Mónica Tapia, directora de la organización Ruta Cívica, que aboga por la creación de espacios urbanos incluyentes. “Cómo construimos con calidad el espacio público y no solo con plantas o pisos de cemento. Que también sean verdes, que sean parte de la biodiversidad de la ciudad, que sean como estos puentes donde los pájaros, la fauna, conviven con nosotros”.

EL RETO DE LAS PYMES

La Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC) advierte que las pequeñas y medianas empresas enfrentan desafíos en la adopción de prácticas sostenibles. Roberto Calvet, su vicepresidente ejecutivo de Sustentabilidad, destaca que apenas el 20% de los profesionales de la construcción han tenido formación en sostenibilidad ambiental y solo el 15% de las pymes, que representan más del 95% de los negocios del sector, cuenta con capacitación en prácticas y tecnologías verdes.

Las pequeñas constructoras consideran que la regulación ambiental es compleja y costosa. Esta falta de capacitación y cumplimiento de normas limita su elegibilidad para financiamiento verde. “Es crucial destacar que, en México, las pymes que adoptan prácticas sostenibles en construcción y cumplen con los criterios ambientales pueden acceder a incentivos económicos, fiscales, financieros y de posicionamiento competitivo”, señala Calvet.

La construcción sustentable inicialmente es más costosa entre un 5 y un 15% en comparación con la convencional, y según el proyecto, pero se recupera en menos de cinco años por los ahorros operativos. La construcción prefabricada, que el año pasado alcanzó 341 millones de dólares, 28% más que en 2023, representa una oportunidad para las pymes. El tiempo de obra se reduce entre 30 y 75% con mayor durabilidad, eficiencia energética y reducción de residuos y CO₂.

Méjico genera 102,995 toneladas diarias de residuos de construcción y demolición, lo que exige una gestión sostenible apoyada con políticas efectivas y colaboración público-privada.

Las emisiones de gases de efecto invernadero colocan al país en la posición nueve a nivel mundial entre los mayores emisores, por debajo de países como China, Estados Unidos y la India. El cumplimiento de los ODS requiere un financiamiento del 7% del PIB hacia 2030. “Faltan normas basadas en un desempeño europeo”, añade Valladares. “Las normas mexicanas suelen exigir mínimos en lugar de metas medibles de desempeño. Y lo peor es que las que tenemos, que finalmente sirven bastante, raramente se usan”.

Apenas el 13.4% de los 2,118 municipios del país contaba con reglamentos de construcción en 2016, según el Centro Nacional de Prevención de Desastres. La falta de regulación a nivel municipal impide el desarrollo de incentivos nacionales y apoyos fiscales. Incluso, el dato no se ha actualizado desde entonces. “Muy pocos edificios realmente reportan su consumo energético, su huella hídrica o su impacto en energía incorporada de los materiales”, agrega el director de ECOstudio XV. “Un refrigerador, un boiler o hasta una caja de cereal te dice todos estos datos de tabla nutrimental, de eficiencia energética, y un edificio jamás lo hace”.

EL CAMINO POR RECORRER

Un estudio de la OIT identifica varias limitantes del mercado. Entre ellas, la baja adopción de certificaciones por falta de conciencia sobre sus beneficios, la escasa implementación de prácticas sustentables en auto-producción de vivienda, el uso limitado de materiales sustentables por falta de demanda y economías de escala, y la escasez de habilidades relacionadas con la construcción sustentable.

El estudio recomienda desarrollar una estrategia de promoción que incluya programas de

“**EL ESPACIO PÚBLICO DEBE SER MUY BIEN PLANEADO. CÓMO CONSTRUIMOS CON CALIDAD Y NO SOLO CON PLANTAS O PISOS DE CEMENTO.**

Mónica Tapia,
directora de Ruta Cívica.

concientización, una plataforma digital de incentivos, acompañamiento técnico a empresas y programas formativos para agentes inmobiliarios. También, fortalecer el desarrollo de habilidades mediante programas *ad hoc*, desarrollo de normas de competencias y capacitación técnica inclusiva.

Otras recomendaciones incluyen robustecer el marco regulatorio nacional priorizando municipios para el desarrollo de reglamentos sustentables, crear un programa de inclusión de género que incentive la participación femenina en el sector e impulsar el avance de los materiales sustentables con un enfoque en pequeñas y medianas empresas. “Hay que ver el futuro como una oportunidad que tenemos frente a nosotros para poder resolver este reto climático”, añade Valladares. “Creo que vamos bien, pero hay que enfrentar al desacelerador para llegar a donde tenemos que alcanzar”.

El Parque Primavera Oaxaqueña Cho Ndobá representa un ejemplo de cómo la arquitectura mexicana transforma su enfoque. Ya no se trata solo de construir estructuras imponentes, sino de crear espacios que beneficien a comunidades enteras con criterios de sustentabilidad.

OBRA DEL AÑO 2025

Las construcciones destacan por haber llevado a cabo las mejores prácticas en rubros particulares durante el último año, desde su planeación hasta el resultado final.

Aquí, las ganadoras por categoría:

OBRA
DEL
AÑO



y ganadora de la categoría
Sustentabilidad:
Parque Primavera Oaxaqueña
Cho Ndobá, de RootStudio.



ESTÉTICA

Casa Piscina del Cielo,
de Zozaya Arquitectos.



La piscina no es un
añadido, sino un eje que
define las proporciones,
flujos y vistas de la
vivienda. Es la pieza que
articula el interior
y el exterior.

MEJORAMIENTO DE CIUDADES

▼ **Masterplan y Conjunto Deportivo La Paz, de CCA | Bernardo Quinzaños.**

Introduce equipamiento público que reorganiza el tejido urbano, conecta colonias antes aisladas y crea espacios seguros para el deporte, la convivencia y la circulación peatonal.





PLANIFICACIÓN INTEGRAL



Aeropuerto de Guadalajara, de Serrano +.

En un solo plan maestro, integra operación aeroportuaria, movilidad terrestre, crecimiento futuro y experiencia del pasajero.



CONSERVACIÓN Y REHABILITACIÓN



Restauración de la exageria aduanal Casa Viya, de José Antonio Ochoa Acosta / Promotora Industrial JOSELA

Se respecta la materialidad y la estructura originales sin alterar la esencia del inmueble. Rescata un edificio histórico con rigor técnico y lo reincorpora a la vida urbana.



IMPACTO SOCIAL



Casa de la Cultura de Juchitán, de RootStudio.

La obra restituye un espacio cultural para una comunidad afectada por un sismo. Su diseño responde a necesidades reales de encuentro, arte y educación.

USO DE TECNOLOGÍA



Trolebús Chalco-Santa Martha (línea 11), de Hermes Infraestructura.

Su infraestructura tecnológica reduce tiempos de traslado, mejora la calidad del aire y demuestra una aplicación eficiente y escalable de transporte limpio en una zona de alta demanda.





INGENIERÍA

Diseño, procura de materiales y construcción del muelle cimentado para Grupo CICE en el nuevo puerto de Veracruz, de Cimentaciones Mexicanas (Cimesa).

Resuelve condiciones marítimas complejas mediante sistemas de cimentación profunda y estructuras preparadas para cargas de gran escala.



USO DE RECURSOS



Lekil Na', de CRDC Materials/ Hábitat para la Humanidad México.

Demuestra cómo la vivienda social puede construirse con procesos eficientes, materiales accesibles y técnicas locales sin perder calidad ni durabilidad.



INNOVACIÓN

Desierta.

Esta categoría fue concebida para distinguir aquellas obras que, desde su concepción, su desarrollo o su resultado final, proponen soluciones distintas; espacios que dejan una enseñanza sobre cómo evolucionar la práctica arquitectónica y constructiva hacia territorios inéditos. En esta edición, el jurado determinó que ningún proyecto alcanzó el nivel de disruptión para esta categoría.



PROMESA ODA 2025

Espacio 18 Arquitectura.

Recibió el reconocimiento porque ofrece soluciones precisas en programas reducidos, con un entendimiento claro de estructura, espacio y materialidad. El proyecto postulado este año, Casa Tobi, muestra consistencia, oficio y madurez proyectual.

JURADO

• **María Bustamante**, presidenta de FUNDARQMX, del Colegio de Cronistas de la CDMX y de la Fundación Luis Barragán.

• **Taide Buenfil Garza**, consultora en Accesibilidad y Diseño Universal.

• **José Alfredo Rodríguez**, gerente de Innovación de Holcim.

• **Claudio Nieto**, fundador de dēta Inteligencia Urbana

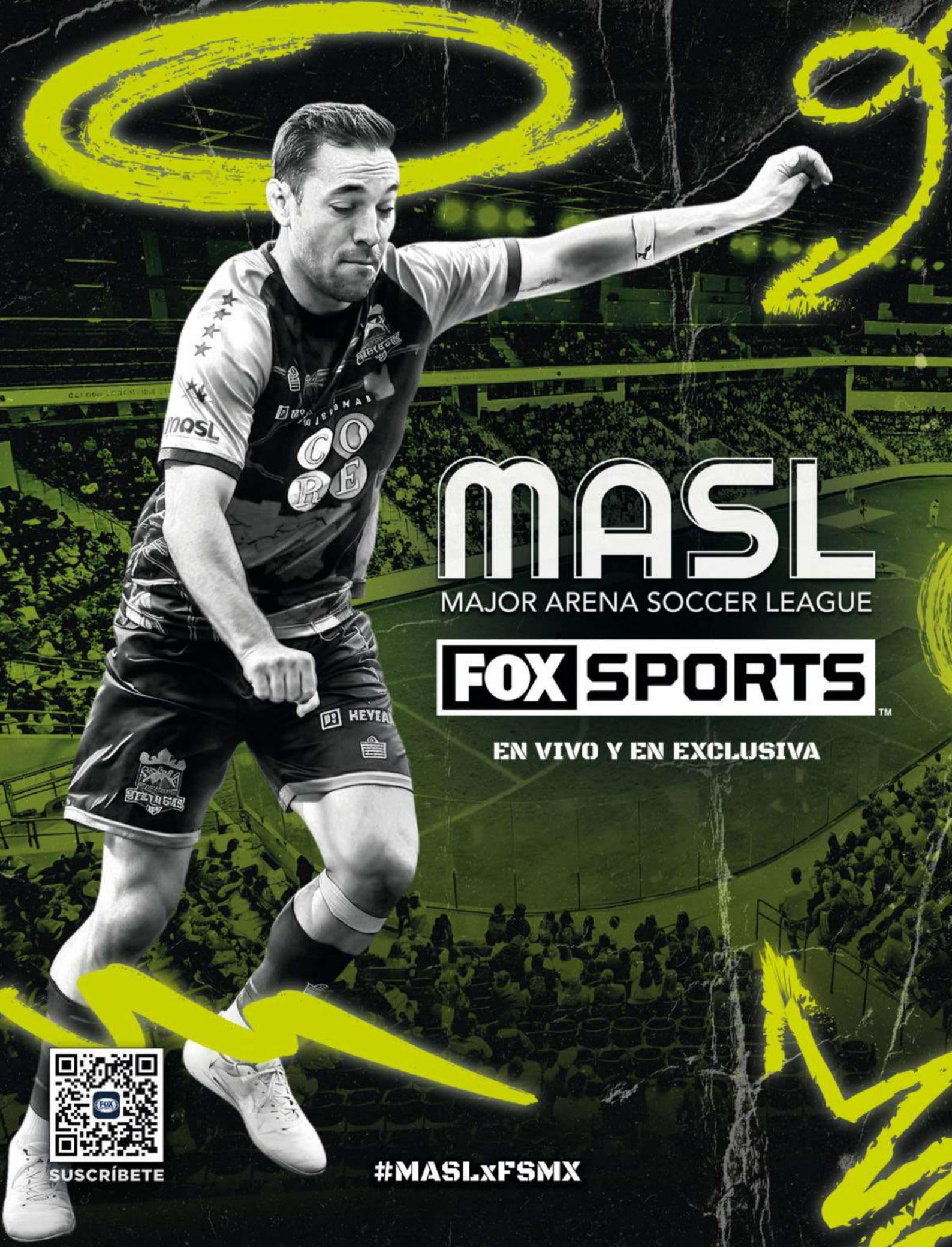
• **Víctor Antonio López**, coordinador de la licenciatura en Ingeniería Civil y de la maestría en Ingeniería con especialidad en Administración de la Construcción de la Universidad Iberoamericana.

• **Homero Hernández**, miembro del CAM-SAM y presidente de ASINEA.

• **Alejandra Sánchez**, directora de la AAI México.

• **Valia Wright**, miembro de la SAPmx y fundadora de Valia Wright Arquitectura de Paisaje.

• **Aileen Mendoza**, facilitadora de la Earth & Life University, socia fundadora y directora de Sustentabilidad de Errante Architecture.



MASL

MAJOR ARENA SOCCER LEAGUE

FOX SPORTS

EN VIVO Y EN EXCLUSIVA



SUSCRÍBETE

#MASLxFSMX

Proyectos innovadores reescriben EL FUTURO DE LA ARQUITECTURA EN MÉXICO

Obra del Año es el máximo reconocimiento para los profesionales que promueven la regeneración, el impacto social, la sostenibilidad y la visión integral en la industria.

Una noche de celebración para la excelencia y el talento en el país. En la premiación de Obra del Año 2025, presentado por Holcim y organizado por Grupo Expansión, se entregaron los galardones a quienes están redefiniendo los estándares para el diseño y la ingeniería.

El jurado de nueve expertos analizó rigurosamente las propuestas para seleccionar los trabajos más sobresalientes de la arquitectura nacional en 11 categorías, bajo criterios como la sustentabilidad, la eficiencia y la accesibilidad.

Con certeza, los resultados son el reflejo de las prioridades que determinan la revitalización de los entornos, con un profundo respeto por la memoria de las comunidades y el contexto local.



CHRISTIAN DEDEU, CEO DE HOLCIM MÉXICO.

INNOVACIÓN Y COMPROMISO SOSTENIBLE

Ante la revelación de los ganadores, Christian Dedeu, CEO de Holcim México, hizo un llamado a la acción para la industria, destacando la relevancia de apoyar y distinguir proyectos que fomentan la sustentabilidad y la descarbonización.

El ejecutivo subrayó el propósito central de la compañía: "construir progreso para las personas y el planeta", un objetivo que impulsa a Holcim a asumir el desafío de mejorar la calidad de vida mediante sus soluciones, como respuesta al crecimiento de las ciudades.

"Es muy importante poder reunirnos aquí con quienes están ideando, creando e innovando en la construcción", afirmó el CEO de Holcim México.

Y el momento culminante llegó con la revelación de la Obra del Año: el Parque Primavera Oaxaqueña Cho Ndobá, creado en el antiguo terreno de una fábrica fuera de operación.

Como un ejemplo de la transformación sostenible y social, el proyecto del despacho RootStudio aprovechó

la infraestructura existente para crear un espacio público que conecta colonias, fortalece la cohesión en la comunidad y la promoción cultural.

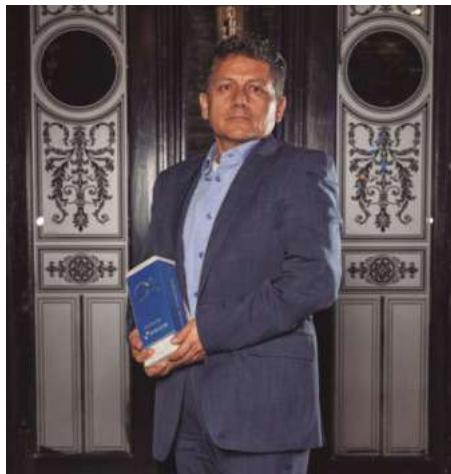
Del mismo modo, el Parque Primavera Oaxaqueña Cho Ndobá obtuvo el premio a la categoría de Sustentabilidad, debido al enfoque integral para la reducción de su impacto en el medioambiente, a través de la implementación de un sistema hidráulico autosuficiente para la captación y filtración del agua de lluvia, pozos de infiltración y un humedal para la devolución del agua al subsuelo.

En su diseño, además de materiales locales, utiliza vegetación endémica y criterios de arborización que aseguran condiciones de ventilación natural y sombra, para eliminar la instalación de equipos de climatización. Estos atributos lo posicionan como un referente de la industria.

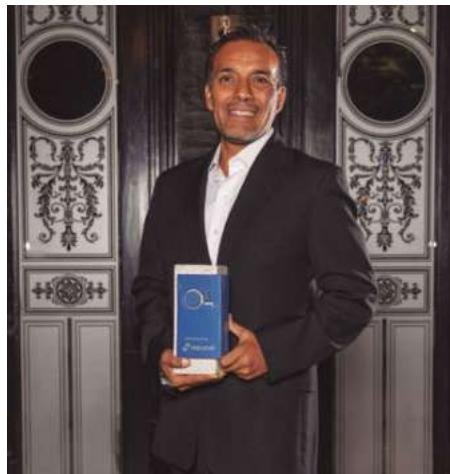
Para concluir la entrega de los galardones, Puri Lucena, editora de la revista *Expansión*, y Diana Zavala, editora de *Obras por Expansión*, agradecieron a Holcim, al gobierno del Estado de México y a TROBBU por el patrocinio de esta edición, que pone de manifiesto la evolución de la arquitectura y las nuevas formas de construir e inspirar a las siguientes generaciones.



GANADOR DE LA CATEGORÍA OBRA DEL AÑO 2025 Y SUSTENTABILIDAD: PARQUE PRIMAVERA OAXAQUEÑA CHO NDOBÁ, DEL DESPACHO ROOTSTUDIO.



GANADOR DE LA CATEGORÍA USO DE LA TECNOLOGÍA: TROLEBÚS CHALCO-SANTA MARTHA (LÍNEA 11), DEL DESPACHO HERMES INFRAESTRUCTURA.



GANADOR DE LA CATEGORÍA INGENIERÍA: DISEÑO, PROCURA DE MATERIALES Y CONSTRUCCIÓN DEL MUELLE CIMENTADO EN EL NUEVO PUERTO DE VERA-CRUZ, DEL DESPACHO CIMENTACIONES MEXICANAS, S.A. DE C.V.



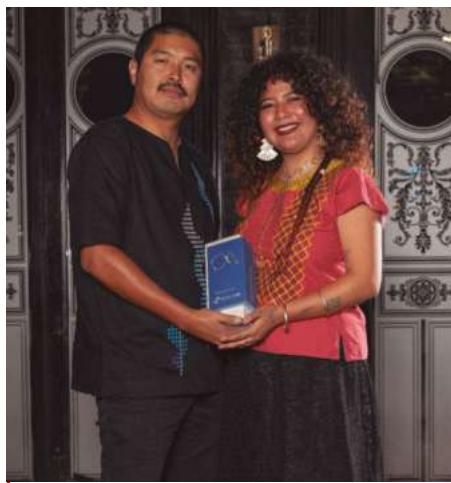
GANADOR DE LA CATEGORÍA USO DE RECURSOS: LEKIL NA', DEL DESPACHO CRDC MATERIALS / HÁBITAT PARA LA HUMANIDAD MÉXICO.



GANADOR DE LA CATEGORÍA ESTÉTICA: CASA PISCINA DEL CIELO, DEL DESPACHO ZOZAYA ARQUITECTOS.



GANADOR DE LA CATEGORÍA PLANIFICACIÓN INTEGRAL: AEROPUERTO GUADALAJARA, DEL DESPACHO SERRANO+.



GANADOR DE LA CATEGORÍA IMPACTO SOCIAL: CASA DE LA CULTURA DE JUCHÍTÁN, DEL DESPACHO ROOTSTUDIO.



GANADOR DE LA CATEGORÍA MEJORAMIENTO DE CIUDADES: MASTERPLAN & CONJUNTO DEPORTIVO LA PAZ, DEL DESPACHO: CCA | BERNARDO QUINZÁNOS.

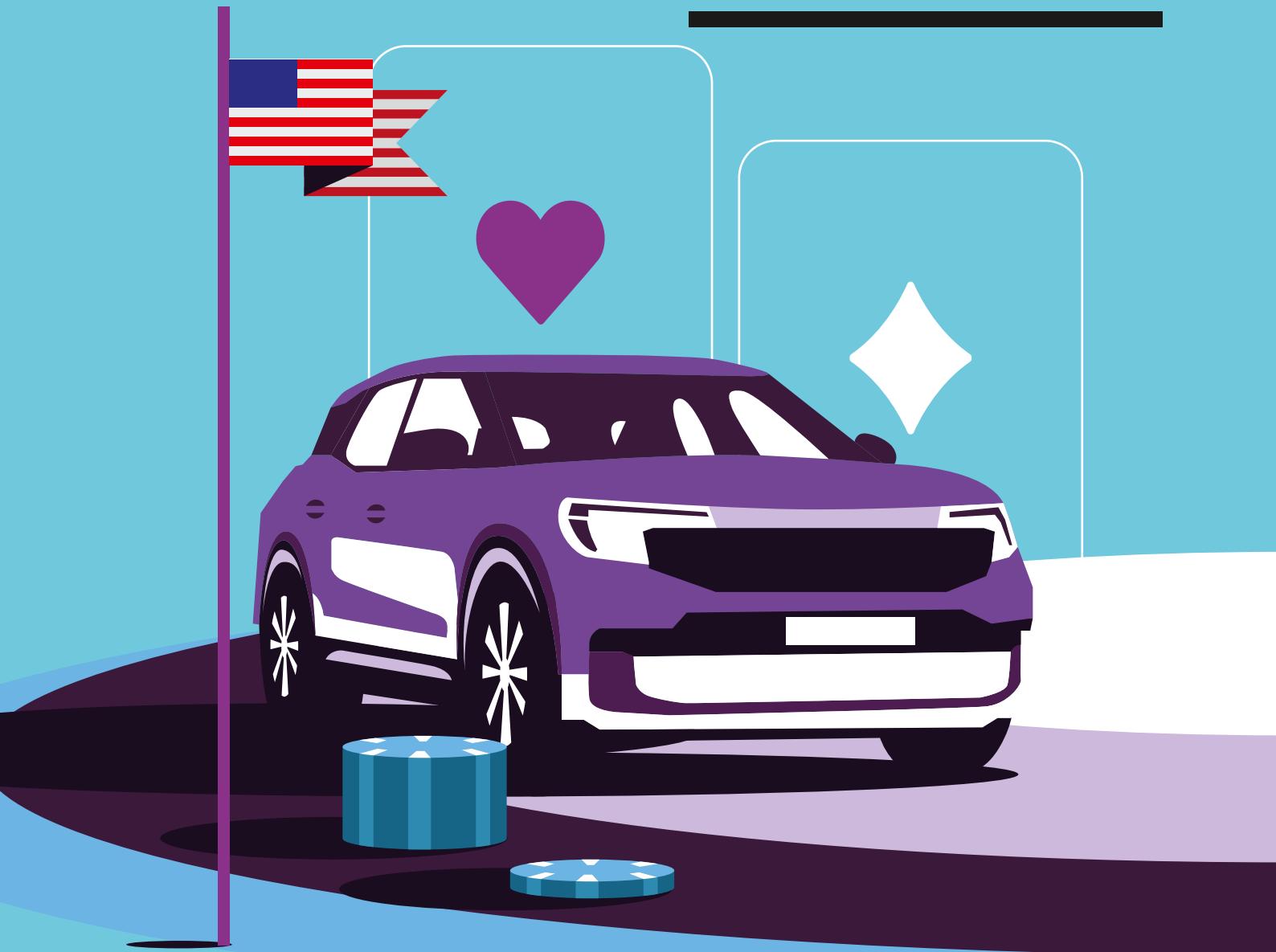


GANADOR DE LA CATEGORÍA CONSERVACIÓN Y REHABILITACIÓN: PROYECTO DE RESTAURACIÓN DE LA EX AGENCIA ADUANAL CASA VIVA, DEL ARQUITECTO JOSÉ ANTONIO OCHOA ACOSTA Y PROMOTORA INDUSTRIAL JOSELA.



GANADOR DE LA CATEGORÍA PROMESA ODA 2025, PRESENTADA POR HOLCIM: DESPACHO ESPACIO 18 ARQUITECTURA.

CUANDO EL ORDEN SE DESARMA



La industria automotriz opera bajo presión geopolítica, arancelaria y tecnológica, con costos crecientes, relocalización de producción y China ampliando dominio en recursos e innovación.

POR: Ivet Rodríguez





n las conversaciones con los líderes de las marcas de vehículos se repite una serie de frases que intentan condensar, en pocas palabras, las turbulencias que ha vivido el sector: “año desafiante”, “contexto retador”, “momento complejo”, “ambiente hostil”, “momento incierto”. Todas buscan ponerle nombre a una sensación compartida: la industria —y, en realidad, el mundo entero— transita un periodo en el que las certezas que guiaron las decisiones corporativas durante décadas se desmoronan.

“Hemos vivido un ambiente hostil y hemos visto cómo el mercado se ha ido moviendo”, dice Édgar Casal, director general de Audi en México. No es el único que comparte esa sensación.

“Nunca como hoy los cambios habían sido tan intensos y acelerados; por eso, el momento actual está marcado por la incertidumbre”, apunta Guillermo Rosales, presidente de la Asociación Mexicana de Distribuidores de Automotores (AMDA), que representa a los grupos de concesionarios.

Los ejecutivos apelan a expresiones que suenan familiares, aunque detrás de ellas emerge una transformación mucho más profunda. Es lo que José Antonio Lozano, presidente de la Junta de Gobierno de la UP-IPADE, describe como “una nueva era”, un territorio aún sin mapas donde todos avanzan calculando riesgos en tiempo real.

Ese viraje, que incluye una nueva forma de concebir el mundo, los valores y la percepción de la realidad, ocurre en un entorno marcado por una inestabilidad inédita. “Los cambios suceden a tal velocidad que apenas se alcanza a comprender uno cuando ya irrumpen el siguiente”, dice el académico. El resultado es “un mundo difícil de aprehender, marcado por la incertidumbre”, donde no hay claridad sobre el rumbo y en el que los pronósticos son cada vez más complejos, con acontecimientos que antes ni siquiera se imaginaban posibles.

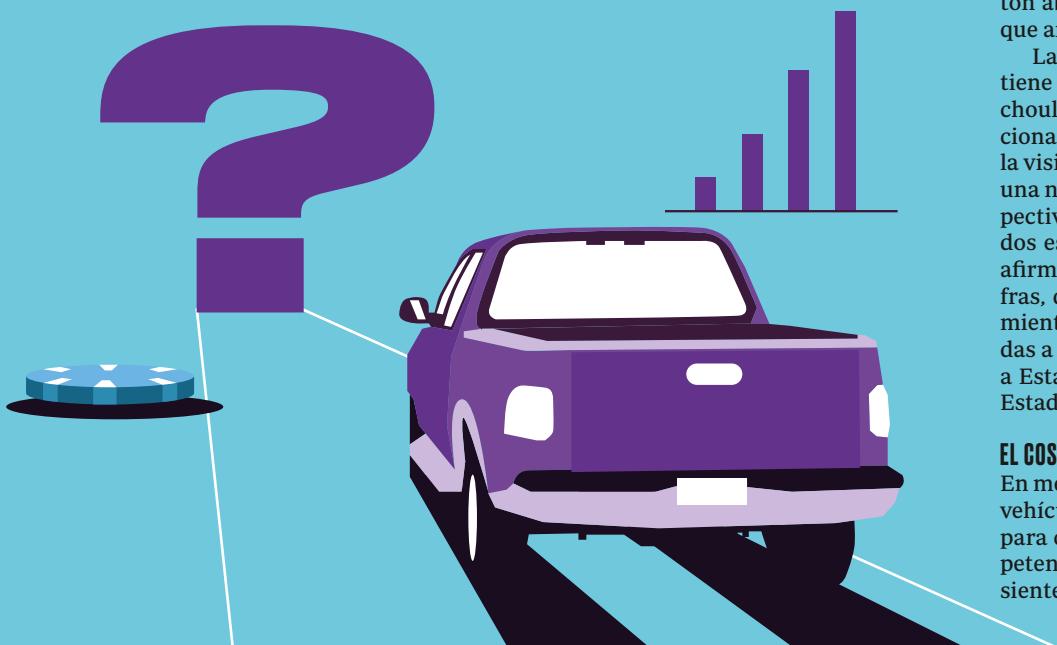
Empresas, gobiernos y consumidores toman decisiones que chocan entre sí y generan reacciones en cadena que ningún plan maestro alcanza a anticipar. En este contexto, la industria vive en un “todo en todas partes al mismo tiempo”, donde los viejos puntos cardinales ya no sirven y las rutas se dibujan sobre la marcha.

En el centro del caos están las decisiones que se toman en la Casa Blanca: aranceles impuestos a 185 países, una rivalidad creciente con China, revisiones y renegociaciones de acuerdos comerciales, declaratorias de emergencia nacional para endurecer fronteras o justificar medidas de seguridad. Washington abraza sin pudor el proteccionismo que antes criticaba.

La lógica que sostiene esta postura tiene raíces internas. Mauricio Meschoulam, analista y consultor internacional en paz y seguridad, explica que la visión estadounidense actual parte de una narrativa de declive. “Desde la perspectiva de Donald Trump, Estados Unidos es un país en donde no hay orden”, afirma. “Trump no está pensando en cifras, datos, comercio, porque las herramientas económicas están subordinadas a un objetivo mayor, que es devolver a Estados Unidos la dignidad y poner a Estados Unidos primero”.

EL COSTO DE LA VOLATILIDAD

En medio de este choque geopolítico, los vehículos dejan de ser solo un producto para convertirse en un símbolo de competencia estratégica. Los fabricantes sienten ese peso en sus costos: la presión



arancelaria sobre el mercado estadounidense ya golpea a las automotrices.

Guido Vildozo, director asociado en la consultoría automotriz de S&P Global Mobility, calcula que el precio de los autos ha subido en Estados Unidos alrededor del 4%, pero el costo real para las marcas oscila entre el 6 y el 9%. Por ahora, son las empresas y sus proveedores quienes financian esos incrementos que aún no se trasladan por completo al consumidor. "¿Cuánto cuesta financiar eso? Para una marca pequeña, media, el mes de financiamiento de estos aranceles representa 200,000 dólares", dice.

Por ejemplo, Stellantis, que agrupa marcas como Jeep, Ram, Peugeot y Fiat, afirmó a mediados de 2025 que los aranceles impuestos por el presidente Trump tendrían un impacto total ese año de entre 1,000 y 1,500 millones de euros, equivalente a entre 1,166 y 1,749 millones de dólares.

Frente a esta presión, Estados Unidos concedió a los fabricantes un periodo de gracia para reacomodar operaciones y ajustar cadenas de suministro con el fin de llevar más producción a territorio estadounidense. Es un compás de espera que forma parte de una estrategia industrial que busca asegurar contenido regional, empleo local y capacidad productiva en sectores estratégicos.

En este proceso, señala Vildozo, Estados Unidos ha asegurado montos significativos de inversión en cuestión de meses. "De marzo a noviembre, Trump ya tiene garantizados 50,000 millones de dólares de inversión del sector automotriz; no son plantas nuevas, pero es mayor capacitación de las plantas actuales", apunta.

Para ponerlo en perspectiva, dice el analista, mientras México tardó una década en expandir seis plantas, la actual administración estadounidense consiguió un volumen comparable en apenas 11 meses. Para Vildozo, esto no redefine por completo el futuro regional, pero sí anticipa tensiones derivadas de un déficit estructural y de decisiones políticas que "van a generar la crisis".

EL SUELO SE MUEVE

México es el séptimo mayor fabricante de vehículos del mundo y, al mismo tiempo, una economía profundamente integrada a Estados Unidos. "México no es una isla", recuerda Meschoulam. "Cualquier movimiento de Washington repercute en cadenas que cruzan la frontera hasta ocho veces antes de convertirse en un automóvil terminado", añade.

NUNCA COMO HOY LOS CAMBIOS HABÍAN SIDO TAN INTENSOS Y ACCELERADOS; POR ESO, EL MOMENTO ACTUAL ESTÁ MARCADO POR LA INCERTIDUMBRE.

Guillermo Rosales,
presidente de la AMDA.



Aunque las exportaciones mexicanas de vehículos y autopartes se mantuvieron relativamente estables en 2025, la presión sobre plantas y proveedores crece conforme se acerca la revisión del T-MEC y la posibilidad de que Washington busque modificar reglas o retirar beneficios para acelerar la relocalización.

Francisco González, presidente de la Industria Nacional de Autopartes (INA), dice que más del 80% de las autopartes exportadas a Estados Unidos ha crecido gracias al cumplimiento puntual de los procedimientos. El problema es que los costos adicionales derivados de los aranceles sí afectan la competitividad. Por ello, una de las prioridades del sector es llegar a la mesa trilateral con una postura común con Canadá y Estados Unidos para simplificar reglas y, sobre todo, eliminar aranceles.

"Para nosotros, es fundamental defender 11 temas prioritarios, entre ellos, la simplificación administrativa y la eliminación de aranceles, porque sin esos ajustes, Norteamérica perderá competitividad frente a regiones donde los acuerdos comerciales son mucho más simples y predecibles", dice González.

La preocupación aumenta porque la estructura estadounidense de costos es significativamente más alta que la de México y de Canadá, lo que anticipa que una relocalización acelerada podría restar eficiencia a toda Norteamérica. Incluso con un frente común entre las asociaciones del sector y sus contrapartes estadounidense y canadiense, Motor & Equipment Manufacturers Association (MEMA) y Automotive Parts Manufacturers' Association (APMA), respectivamente, el objetivo de simplificar reglas es ambicioso: hoy, el tratado impone procesos complejos para determinar el contenido exacto de cada componente, lo que encarece la operación y penaliza cualquier error.

"Nuestro objetivo es que la región funcione como un verdadero bloque competitivo, pero para lograrlo necesitamos mejorar procesos, reducir complejidad y evitar que los aranceles interfieran en el comercio porque cualquier barrera adicional rompe el equilibrio productivo", dice González.

El temor es que, si los aranceles se mantienen o se endurecen, la región pierda competitividad frente a países con esquemas más simples, justo cuando Estados Unidos intenta absorber más producción sin alterar su ya elevada estructura de costos.

A esa presión se suma la merma en liquidez de los fabricantes de vehículos que provoca el doble impacto de los aranceles y las reinversiones para relocalizar procesos. Los costos suben, los consumidores dudan ante precios elevados y las tasas de interés no ceden. "El problema es, sobre todo, que las tasas referenciales soberanas van a permanecer un poco más elevadas de lo que quisiéramos", señala Vildozo. Y la consecuencia es directa. "La industria automotriz financia el 60-70% de la cadena".

El encarecimiento del crédito ha reducido la elasticidad del mercado y profundizado la distancia entre la necesidad de innovar y la capacidad financiera de la industria. En 2025, el Grupo Volkswagen –el segundo mayor fabricante global– recortó su expectativa de rentabilidad operativa a un rango del 2 al 3%, desde el 4 al 5% estimado previa-

mente. Nissan, el quinto mayor fabricante del mundo, también sintió la presión: su margen operativo cayó a 0.5%, desde el 1.5% anterior.

Esa disminución erosiona la capacidad para invertir en nuevas plataformas, tanto eléctricas como de combustión. "En los pisos de venta de las agencias, alrededor del 40% de la oferta actual corresponde a productos antiguos, lo que reduce el atractivo para los concesionarios, cuyo principal gancho siempre es la llegada de un modelo nuevo. Cuando aparece un vehículo renovado, la dinámica cambia: el producto se vuelve más fácil de colocar, genera mayor interés del consumidor y elimina parte del rezago comercial asociado a inventarios rezagados", dice Vildozo.

EL MAPA SE BORRÓ

El vacío ha sido aprovechado por China. Su ascenso no ocurrió por accidente, sino tras una década de control estratégico de recursos: concesiones mineras de litio en diversas regiones, dominio sobre tierras raras y consolidación en semiconductores. Incluso tomó posiciones mayoritarias en empresas occidentales clave en la cadena, como Nexperia.

Los minerales raros -indispensables para imanes de alto rendimiento usados en motores eléctricos y componentes electrónicos- dependen hoy de la capacidad productiva y de refinación china. Aunque otras regiones tienen reservas, el cuello de botella está en el procesamiento, una actividad que Estados Unidos y Europa abandonaron a gran escala. El resultado es un conjunto de dependencias estructurales. "China conserva la capacidad de refinación de estos minerales críticos", recuerda Vildozo. Y Estados Unidos podría tardar una década en independizarse, incluso con un esfuerzo acelerado.

En semiconductores, el avance ha sido similar. Hubo un fortalecimiento de la industria doméstica, adquisiciones estratégicas y expansión de capacidades. Para la industria automotriz, esto significa que China controla piezas esenciales para motores, seguridad, pantallas, iluminación y sistemas ADAS.

Ese control de recursos se combinó con inversiones masivas en innovación. BYD, por ejemplo, presume un equipo de 120,000 ingenieros que genera patentes a diario, una escala que permite acelerar desarrollos y reducir costos. Los efectos son visibles. S&P Mobility calcula que el costo por kilowatt·hora de una batería en China ronda los 52 dólares,

**NUESTRO OBJETIVO
ES QUE LA REGIÓN
FUNCIONE COMO UN
BLOQUE COMPETITIVO,
PERO NECESITAMOS
MEJORAR PROCESOS,
Y EVITAR QUE LOS
ARANCELES
INTERFIERAN.**

Francisco González,
presidente de la INA.



mientras que producir el equivalente en un motor de combustión comienza en 60 dólares. "Quiere decir que China ya produce vehículos eléctricos más baratos que los modelos a combustión interna", dice Vildozo.

La brecha de costos colocó a las marcas chinas en el centro de la electrificación. Su oferta ganó tracción en distintos continentes y obligó a competidores tradicionales a replantear inversiones. El avance más lento de lo esperado en ventas de eléctricos y los altos costos de producción llevaron a varias compañías a retrasar metas o ajustar portafolios.

Esto implica que los proveedores mexicanos enfrentarán un escenario en el que los costos no se mueven de forma lineal, y donde la electrificación, con una demanda natural del 12% frente a inversiones regionales planeadas para 40%, introduce distorsiones adicionales.

Para reforzar esa expansión, las marcas chinas planean colocar tres millones de unidades al año mediante producción local en distintas regiones, y México está dentro de ese cálculo. "Unas 160,000 unidades de marcas chinas se venderán en el país cada año", estima Vildozo. La demanda, presionada por la devaluación del peso, se ajustaría a alrededor de 1.3 millones de vehículos, dejando a los fabricantes tradicionales con un tamaño cercano al de 2019, es decir, aproximadamente 1.1 millones de unidades.

"Hoy, la venta de vehículos nuevos por punto de venta ronda las 500 unidades, después de haber alcanzado un pico histórico cercano a las 700 en 2016. El reto para nuestro gremio es claro: seguir adelante ofreciendo un servicio de alta calidad, como lo demanda el consumidor mexicano", dice Rosales.

Encontrar certezas en esta vorágine de cambios no será sencillo y tampoco existirán caminos o estrategias únicas. En ese contexto, Meschoulam plantea que hoy es más útil trabajar con escenarios que con pronósticos. "Estamos ante un mundo más anárquico, más turbulento, más impredecible, y aquí no se trata de paralizarnos, sino de observar con atención y con planeación objetiva, identificar cuáles son los potenciales factores de fragilidad, de qué forma Trump puede impactar en estos elementos y cómo estamos monitoreando los eventos globales, trabajando con escenarios para estar preparados para todos. Y si no se concretan, qué bueno, no se concretaron, pero yo estaba adecuadamente preparado", dice.

Tips para recibir un nuevo año fiscal



Si no lo tengo,
lo conSiigo

Con los cambios fiscales aprobados para 2026, enero ya no es solo el mes de los propósitos: también es el momento para poner en orden las finanzas del negocio. El Paquete Económico 2026 refuerza facultades del SAT y eleva el nivel de exigencia sobre la información de emprendedores, contadores y empresarios.



Dato clave

En 2026, el SAT prevé realizar más de 16,000 auditorías directas.

4 tips prácticos para arrancar con claridad, orden y tranquilidad

1 Entiende qué cambió y cómo te afecta

Las reformas al Código Fiscal, IEPS y Ley Federal de Derechos facilitan revisiones más rápidas. La autoridad puede suspender sellos digitales desde la primera visita, depurar RFC con problemas y cuestionar CFDI que no respalde operaciones reales.

Acción:

Revisa con tu contador que tu RFC esté sin inconsistencias, que tus CFDI correspondan a operaciones reales demostrables y que entiendas el impacto en tu negocio.

2 Olvídate de las prisas del cierre anual

La contabilidad debe estar lista todo el tiempo. Diferencias entre lo que facturas, declaras, registras y lo que pasa por el banco pueden prender focos rojos.

Acción:

Define un corte mensual para revisar ingresos, egresos, bancos, impuestos por pagar y CFDI emitidos y recibidos. Documenta políticas internas simples y mantén un checklist mensual.

3 Habilita a tu contador como aliado estratégico

El contador ya no solo presenta declaraciones: te ayuda a mantener información precisa, ordenada y lista. Esto depende de que la empresa entregue información completa, respaldada y confiable.

Resultado:

Menos inconsistencias, multas y revisiones innecesarias, y más tiempo para decisiones estratégicas.

4 Digitaliza procesos clave, es tu mejor defensa

Llevar todo en hojas de cálculo o archivos separados aumenta el tiempo y los errores. Un sistema digital integra facturación, bancos, inventarios y contabilidad, detecta inconsistencias antes de declarar, genera reportes y permite acceso en la nube.

Sistemas como los de Siigo Aspel, identifican discrepancias, facilitan la conciliación fiscal, generan reportes y envían notificaciones automáticas de inconsistencias.

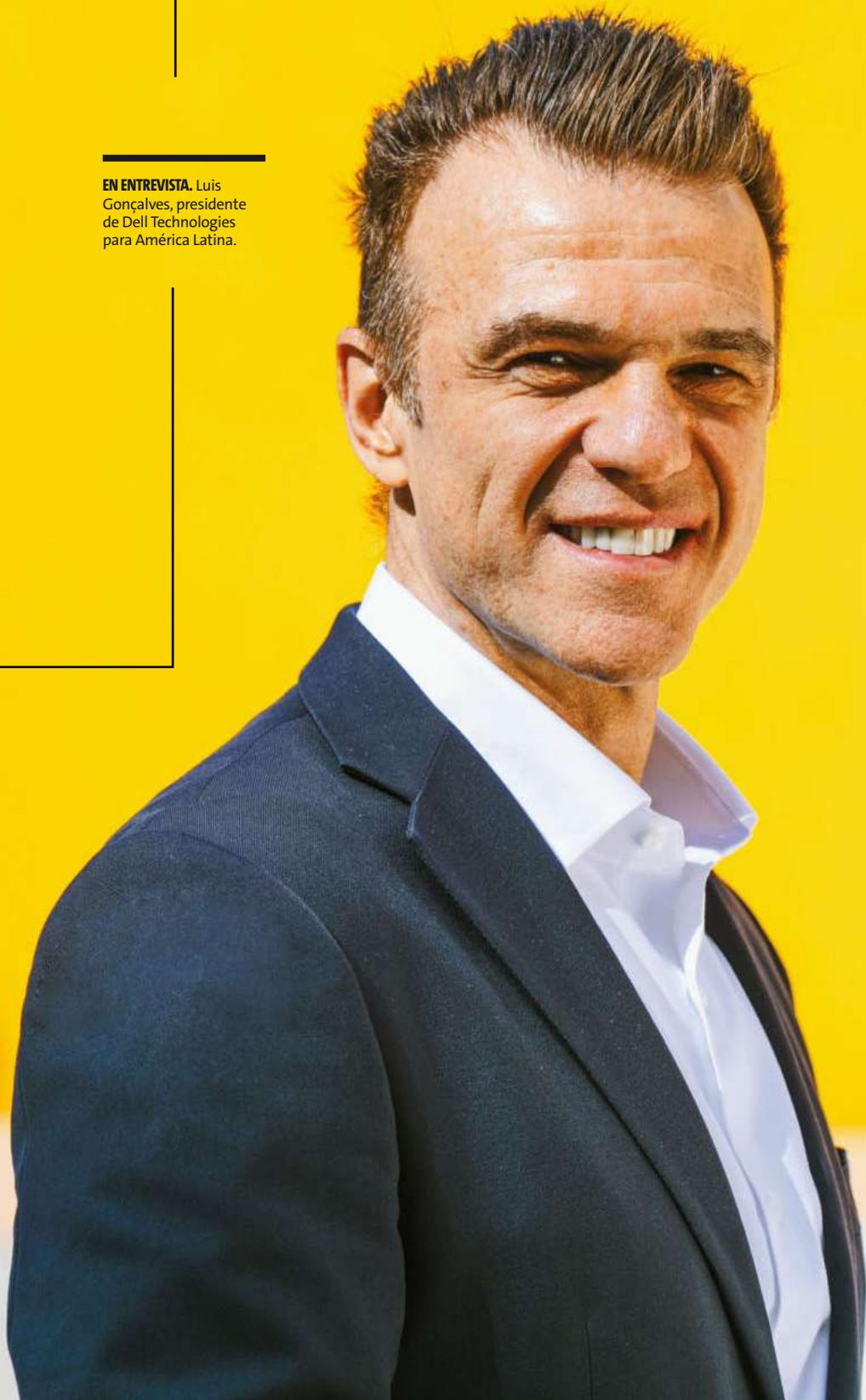
Prepararte para 2026 no es solo cumplir requisitos: es fortalecer la estructura interna con un sistema digital confiable y coordinación entre empresario y contador.



Más info: www.siigo.com/mx



EN ENTREVISTA. Luis Gonçalves, presidente de Dell Technologies para América Latina.



DE VENDER COMPUTADORAS
A CREAR

NUBES

DELL

GENERÓ SU
ÉXITO COMO
FABRICANTE DE PC.
AHORA, MANTIENE
RENTABILIDAD EN LA
INFRAESTRUCTURA
PARA LA ERA DE
LA INTELIGENCIA
ARTIFICIAL.

POR:

Eréndira Reyes

FOTOS:

Anylí Hinojosa-Peña



ell fue, durante gran parte de su historia, sinónimo de computadoras personales ajustadas al gusto del cliente. Ese modelo, que por años llevó a la firma a dominar un mercado global ferozmente competitivo, hoy tiene márgenes más reducidos de rentabilidad. Era necesaria una reconfiguración.

Michael Dell, su fundador y CEO, lo comprendió y en 2016 compró EMC, la firma de soluciones de TI, como una primera declaración explícita de que el negocio sería vender almacenamiento, servidores, soluciones de misión crítica y, sobre todo, digitalización de procesos. La compra estuvo valorada en 67,000 millones de dólares y dio origen a la empresa tecnológica privada más grande del mundo. "Nos encontramos en los albores de la próxima revolución industrial. Nuestro mundo se vuelve cada vez más inteligente y conectado y, en última instancia, se integrará con un vasto internet de las cosas (IoT), allanando el camino para que nuestros clientes logren cosas increíbles. Por eso creamos Dell Technologies", dijo entonces el empresario.

Entre estos cambios, regiones como en la que está México han tenido que avanzar y al frente está Luis Gonçalves, presidente de Dell Technologies para América Latina. "La transformación se dio a raíz de que se produjo una nueva tecnología, en este caso, la IA generativa,

y ahí Dell impulsó brindar a los clientes los servicios, la consultoría y la experiencia de cómo se hace un proyecto", precisa el directivo, quien habla de un proceso que se agudizó en los últimos años: el de ser una empresa de consultoría pero que también vende hardware para la nube.

La llegada de la IA generativa marcó un punto de quiebre. Mientras muchos competidores del sector se perdían en demostraciones hipotéticas o "experimentos bonitos", Dell tomó un camino pragmático, que buscaba convertir la IA en resultados medibles. "Ya no se trata más de hacer pruebas de concepto, porque en Dell creemos que la inteligencia artificial sí tiene un poder de entregar beneficios y la creencia está, incluso, internamente. El compromiso de los directivos por hacer este cambio cultural se bajó desde arriba como una directriz muy importante", apunta Gonçalves.

Su estrategia se explica de forma sencilla: la compañía fue a un mercado que ya tenía con la venta de hardware, se enfocó en generar servicios útiles para este, en tener una atención cercana al cliente y, sobre todo, una cadena de suministro garantizada para los clientes.

Lo que sobre el papel parece fácil requirió inversión, capacitación, reorganización de procesos y un rediseño de cómo circulan los datos dentro de la empresa. El beneficio, asegura Gonçalves, es visible, pues internamente toman decisiones más rápidas, hay menos fricción operativa y mejor experiencia para el cliente.

Muchos dudaban de la decisión de transformación de la compañía, pero con EMC y VMWare (parte de Broadcom desde 2023) se volvió un conglomerado capaz de proveer desde *laptops* hasta la columna vertebral del mundo corporativo.

Tras la pandemia y la reducción en la venta de computadoras, la empresa lanzó APEX, un modelo como servicio aplicado al hardware y con alianzas estratégicas para competir en el mercado de centro de datos.

Entre 2024 y 2025, la compañía se convirtió en uno de los principales proveedores de infraestructura para IA,

“HOY, NO HAY FORMA DE OPERAR EN LA INDUSTRIA DE TI SIN ESTAR PREPARADO PARA LA IA. NO SACARÁ EL MÁXIMO PROVECHO A LA INVERSIÓN.”

Luis Gonçalves,
presidente de Dell Technologies para América Latina.

mientras que APEX maduró como plataforma flexible y estratégica, por lo que a 10 años de aquella fusión, la empresa tuvo que mirar hacia el hardware y el software como conjunto.

EMPUJAR AL CLIENTE HACIA EL FUTURO

Este cambio además ocurrió en sincronía con un desplazamiento global de la industria tecnológica. De acuerdo con los informes de IDC, entre 2023 y 2025, el mercado mundial de las computadoras personales vivió un ciclo completo de caída, estabilización y recuperación moderada. En 2023, la industria tocó fondo tras el boom durante la pandemia, pues ese año se enviaron 259.5 millones de unidades, una contracción de casi el 14% frente a 2022 y la cifra más baja en una década.

En 2024, el mercado logró regresar al crecimiento; IDC señala que, al cierre de ese año, se vendieron 262.7 millones de PC, apenas un 1% más que el año previo, pero suficiente para marcar el fin de la caída. La recuperación provino, sobre todo, de los segmentos corporativo y educativo, que comenzaron a renovar equipos conforme se acercaba la fecha del fin del soporte de Windows 10. “El consumidor, en cambio, siguió siendo más cauto, afectado por la inflación prolongada y por el hecho de que muchos hogares aún con-

servaban computadoras relativamente nuevas compradas durante la pandemia”, indica en el reporte Jean Philippe Bouchard, vicepresidente de Investigación de IDC’s Worldwide Mobile Device Trackers.

El año pasado mostró mejores números. El tercer trimestre de 2025 alcanzó un alza cercana al 9.5%, con 75.8 millones de unidades enviadas, impulsado ahora por la transición a Windows 11. La previsión de IDC era cerrar el año con alrededor de 273 millones de computadoras vendidas a nivel mundial, lo que implicaría un crecimiento de aproximadamente 3.7% anual. El viraje de Dell tiene sentido.

En contraste, entrenar y operar modelos de IA demanda capacidades densas de cómputo, almacenamiento de baja latencia y redes que permitan mover terabytes por segundo. Son inversiones fuertes y que requieren, en muchas ocasiones, contratos de más años. “Hoy, no hay forma de estar operando en la industria de TI sin estar preparado para algo de IA. Si no aplicas esta tecnología, uno se va a quedar muy topado o no va a sacar el máximo provecho a la inversión”, asegura Gonçalves.

El mercado de racks y computadoras para centros de datos pasó de una fase de crecimiento moderado a un ciclo de expansión, impulsado por los requerimientos de la IA y la demanda global de datos. La renovación de la infraestructura de nube será otro potenciador, por lo que la demanda se mantendrá alta mientras la transformación digital, la nube, el *edge computing* (un modelo que acerca el procesamiento de datos a la fuente que los genera, en lugar de enviarlos a un servidor centralizado) y la IA sigan siendo prioridad global. Gonçalves resalta que las inversiones no solo deben pensar en infraestructura, sino también ligar temas de seguridad y propiedad intelectual, pues en este último punto, con la llegada de la inteligencia artificial, se requiere más robustez en el manejo de datos industriales.

Dell no solo vende los servidores o los racks para centros de datos, también comercializa la arquitectura. “El problema ahora es cómo se hace, y ahí entramos nosotros. Dell ha desarrollado una capa de servicios, una capa de consultoría sobre cómo consolidar los datos, cómo armar un *lakehouse*, cómo implementar modelos, cómo mantenerlos”, precisa.

GIRAR, PERO CON COMPAÑÍA

Este camino hacia un mercado como el de los centros de datos necesita alian-

zas que ayuden a tener más soporte, ya que ser habilitador requiere trabajar en equipo. Una de las más visibles es con Nvidia, pero no es la única. Dell integra soluciones con proveedores de software empresarial, ERP, *cloud*, ciberseguridad y bases de datos. "Estar encerrado te quita la posibilidad de agarrar algo que va despacio, pero luego da un brinco de crecimiento muy grande, por ello, es importante tener aliados", agrega.

En un mercado en el que cada plataforma agrega funciones de inteligencia artificial, como copilotos, automatización, análisis predictivo y agentes de IA, Dell quiere convertirse en el pegamento, en la columna vertebral de la infraestructura que sostiene estas aplicaciones. Su oferta de AIPC, fábricas de IA o modelos pequeños de lenguaje (Small Language Models) se apoya en esta idea, ya que trata de vender una red de servicios y modelos bajo control del cliente y que se traducen en una especie de ChatGPT internos.

"El retorno de inversión va a ser mucho más amplio para las empresas de cualquier tamaño, no solo en temas de productividad, también habrá impacto en la capacitación, la competitividad y en el desarrollo de nuevos productos", apunta el directivo. "Las compañías que no tomen esa ganancia se pueden quedar rezagadas, obsoletas incluso, impactar la posibilidad de que sigan operando en siete u ocho años".

La conversación gira entonces hacia los modelos pequeños de lenguaje, un concepto que Dell promueve y del que han tenido resultados con empresas mexicanas, como Grupo Reyma, dedicada a la producción de artículos desechables, que integró la tecnología para la atención que brindan en su página web de la mano de Nvidia y Dell.

"El primer reto fue romper el paradigma. Había que demostrar que la inteligencia artificial no es un monstruo tecnológico, sino una herramienta que ayuda a decidir mejor y más rápido", afirma Abraham Sevillano, director de Innovación y Negocios de Grupo Reyma. El proyecto, apunta el ejecutivo, es apenas el inicio de una tendencia por implementar más tecnología en la compañía mexicana.

LA REORGANIZACIÓN LABORAL

Si la inteligencia artificial promete reorganizar industrias completas, ¿cuál es el futuro de los trabajadores?



CARRERA. Gonçalves fue nombrado presidente para Latinoamérica en 2020, tras 20 años en diversas posiciones en Dell Technologies.

Gonçalves es optimista en este sentido y considera que ante más tiempo libre de tareas repetitivas, el capital humano podrá tener espacio para más ocio y descanso o trabajo creativo.

"Un cuarto del tiempo lo dedicamos a buscar información, esa tarea que por momentos es improductiva y agotadora podría desaparecer. Y lo que podría surgir es algo más humano, pues podremos tener más tiempo para pensar, decidir, crear e, incluso, cuidar", asegura.

Pone un ejemplo concreto sobre cómo ayudó a su madre, de 86 años, a navegar un sistema digital, una situación que viven diario miles de personas y que ilustra que la tecnología no reemplaza el afecto, "lo libera". La tecnología debería, dice, "quitarnos del hombro lo mundano".

La visión de Dell Technologies es casi filosófica. Su presidente para América Latina asegura que la compañía persigue una sociedad en la que más personas puedan dedicar su mente a resolver problemas complejos, como los climáticos o la hambruna, y menos tiempo a memorizar contraseñas o buscar archivos.



BanBajío®

EXPANSIÓN

SUMMIT

NUEVO LEÓN

NUEVO LEÓN ES UNA ENTIDAD QUE SOBRESALE EN LA ECONOMÍA MEXICANA POR SU DESARROLLO INDUSTRIAL Y TECNOLÓGICO. EN ESTE CONTEXTO, SE LLEVÓ A CABO EL BANBAJÍO EXPANSIÓN SUMMIT NUEVO LEÓN, EN EL QUE SE ABORDARON TEMAS COMO LA INNOVACIÓN, LA SOSTENIBILIDAD, EL COMERCIO Y LA LOGÍSTICA ENTRE LOS FACTORES CLAVE DE SU PROYECCIÓN A NIVEL INTERNACIONAL.

EL FORO CONVOCÓ A LÍDERES EMPRESARIALES DEL NORTE Y DE OTRAS ZONAS DE MÉXICO, QUE SE DIERON CITA PARA DIALOGAR ACERCA DEL PROGRESO EN LA REGIÓN. ESTE ES UN RECORRIDO POR LAS OPINIONES Y REFLEXIONES MÁS DESTACADAS DEL ENCUENTRO.

FOTOS: RICARDO RAMÍREZ Y ANDREA ESTRADA / EXPANSIÓN STUDIOS



AEROMÉXICO®



Innovación más allá DE LA TECNOLOGÍA



En el panel “Las empresas como incubadoras de la innovación”, moderado por Puri Luceña, editora de la revista *Expansión*, los participantes acordaron que, aunque la tecnología es primordial, es necesario implementar otras acciones para hacer más eficientes dichos recursos y llevar mejores experiencias a los usuarios.

Como expuso Ernesto Borbón, director de Soluciones de Pago de BanBajío, es fundamental promover la innovación a través de cuatro aspectos:

- La innovación comienza con el cliente, no con la tecnología.
- La generación de experiencias más simples, seguras y humanas.
- El proceso se vive desde adentro, impactando a los colaboradores.
- Se debe contar con aliados estratégicos como parte del ADN innovador.

En este sentido, resaltó el lanzamiento de BBClick. Se trata de una aplicación que convierte un *smartphone* en un dispositivo para hacer pagos con tarjetas, *wallets* y otros *gadgets*, como relojes inteligentes. Este es un cambio radical, ya que, hasta hace poco, se requería otro dispositivo conectado al teléfono para realizar las operaciones.



“EN BANBAJIÓN, LA INNOVACIÓN SE TRADUCE EN MEJORES EXPERIENCIAS PARA NUESTROS CLIENTES Y, A SU VEZ, PARA LOS CLIENTES DE ELLOS”.

ERNESTO BORBÓN, DIRECTOR DE SOLUCIONES DE PAGO DE BANBAJIÓN.

Borbón afirmó que desarrollos como este son posibles cuando se toman en cuenta los cuatro puntos que señaló anteriormente y cuando se trabaja con socios que contribuyan a detonar la innovación. Concluyó que también es recomendable mantener una mentalidad de una *start-up*, aunque se trate de una empresa grande.



Inteligencia artificial

EN LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES



“MÁS NOS VALE ACCELERAR, PARA QUE LA ESTRATEGIA CONTENGA LAS TECNOLOGÍAS DISRUPTIVAS INTEGRADAS Y ENTONCES TENGAMOS UN ENFOQUE SÓLIDO”.

ELIDA GODÍNEZ, DIRECTORA DE DATA E INTELIGENCIA ARTIFICIAL DE IBM MÉXICO.

Elida Godínez, directora de Data e Inteligencia Artificial de IBM México, apuntó que las empresas están buscando ser innovadoras mediante la introducción de tecnologías disruptivas, como la inteligencia artificial (IA).

La directiva enfatizó que la IA marca la disrupción y es el soporte de todas las aplicaciones y las inversiones que llevan a cabo. Agregó que esto requiere un cambio cultural para aplicar nuevas herramientas.

De igual modo, Godínez dijo que la tecnología es el habilitador más importante dentro de la organización para conseguir el rendimiento, la velocidad y la flexibilidad que se necesitan para hacer un acompañamiento estratégico.

SOSTENIBILIDAD A LA REGIA

En la actualidad, incluir la sostenibilidad en los negocios cobra relevancia y, más allá de ser un requisito empresarial, es un compromiso social y con el medio ambiente.

Por ello, diversas compañías están instalando paneles solares para generar energía *in situ*, así como la sustitución de sus flotillas por vehículos híbridos y/o eléctricos que permiten aminorar el impacto industrial en el entorno.

Aunado a estas acciones, la IA está revolucionando el proceso de la gestión de residuos y el monitoreo de la eficiencia energética y del consumo de agua. Estos planteamientos se conversaron en el panel “Sostenibilidad a la regia: el rol de la iniciativa privada en la generación del cambio”.



México enfrenta la mayor oportunidad industrial en décadas



**NUEVO LEÓN,
TAMAULIPAS Y COAHUILA
CONCENTRAN EL
DINAMISMO INDUSTRIAL
MÁS NOTABLE EN MÉXICO.**

En la mesa de diálogo titulada "La apuesta del noreste de cara al T-MEC", los especialistas del sector privado y académico coincidieron en que el momento presente requiere ejecución, coordinación y una mirada compartida para aprovechar el *nearshoring* como una oportunidad histórica para el país.

En ese contexto, la revisión que se hará en 2026 del Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC) se perfila como una pieza esencial para sacar ventaja en la relocalización de las cadenas de suministro.

Los panelistas subrayaron que México se encuentra en una posición inmejorable para consolidarse como plataforma productiva de Norteamérica, pero advirtieron que la ventana de oportunidad no estará abierta para siempre.

Nuevo León, Tamaulipas y Coahuila son un punto de atracción para corporaciones globales que buscan cercanía con Estados Unidos. Sin embargo, esta reconfiguración no solo requiere parques industriales, sino también ciudades capaces de recibir talento y cadenas de suministro completas.

De hecho, la llegada masiva de nuevas inversiones también ha generado presiones en energía, agua, vivienda, movilidad y servicios urbanos, de salud y educación.

DEL NEARSHORING A LA TRANSFORMACIÓN CULTURAL

Las cadenas de valor más sofisticadas requieren proveedores certificados y procesos con trazabilidad total. Y, aunque el país ha dado pasos firmes, aún persiste el reto de incrementar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas (pymes), las cuales deben prepararse en temas como formación técnica, talento bilingüe y capacitación continua.

MODERNIZACIÓN

Otro punto central es actualizar la infraestructura portuaria y logística para conectar al norte con los mercados globales. Por ejemplo, la internacionalización del puerto de Matamoros es una alternativa relevante para el movi-

miento eficiente de carga y energía. De este modo, la idea de un corredor económico más robusto podría cambiar, definitivamente, la manera en la que se integran las cadenas productivas regionales.

El *nearshoring* es una oportunidad real, pero no automática, puesto que exige estrategia, ejecución y coordinación entre los distintos órdenes de gobierno y el sector privado.

LOGÍSTICA GLOBAL

Durante el panel "Moviendo a México por el norte, las soluciones logísticas de alcance global", los voceros coincidieron en que Nuevo León lidera el sector logístico por su ubicación geográfica y su vocación industrial.

Asimismo, comentaron que los medios de transporte que funcionan a partir de combustibles y fuentes de energía renovables facilitan la movilidad y la distribución de productos, además de que ayudan al alcance de metas de sustentabilidad, marcando el futuro en la industria.



El Mundial 2026

ES UN CATALIZADOR ECONÓMICO

**EL NORTE DEL PAÍS
MUEVE MÁS DEL 80%
DEL COMERCIO EXTERIOR
CON DESTINO A ESTADOS
UNIDOS, POR LO QUE
ES NECESARIO
CONTINUAR CON
TÁCTICAS QUE
FORTALEZCAN ESTA
ACTIVIDAD EN LA REGIÓN.**



Dos representantes de la organización local de la Copa del Mundo fueron parte del diálogo “Monterrey, el sello regio de la fiesta mundialista y la proyección de la ciudad”, quienes dejaron muy en claro que el Mundial no es solo futbol, también representa una plataforma para atraer inversión, robustecer la infraestructura, detonar el turismo, revelar capacidades logísticas y proyectar la energía emprendedora que caracteriza a Nuevo León.

Sin duda, este evento global permitirá a la ciudad emerger como la capital industrial de México y mostrar su capacidad operativa, su fortaleza deportiva y su ecosistema empresarial.

LA EXPERIENCIA REGIA

Los organizadores también señalaron que el FanFest será la forma de llevar el Mundial a las calles, donde realmente se vive el futbol.

Con el Parque Fundidora como sede, se espera a más de dos millones de asistentes que disfrutarán de la música, gastronomía y transmisiones en vivo.

Para los panelistas, el Mundial en Monterrey será “el Pa'l Norte del futbol”, una experiencia masiva, accesible y profundamente celebrada por la comunidad. De hecho, resaltaron que la FIFA seleccionó el proyecto de FanFest Monterrey como una referencia internacional.

En esta conferencia también se subrayó que el éxito de la Copa del Mundo depende de la coordinación interinstitucional en movilidad, seguridad, limpieza urbana, hospitalidad y atención a visitantes nacionales e internacionales. El municipio trabaja con carriles reversibles, rutas ampliadas de transporte, operativos de tránsito, centros de monitoreo móviles, mayor presencia policial y programas de anfitriones bilingües.

**MONTERREY SE PREPARA PARA RECIBIR
CUATRO PARTIDOS DE LA COPA DEL MUNDO
EN 2026 Y CELEBRAR UNO DE LOS FANFEST
MÁS GRANDES DEL TORNEO.**



Un gran ambiente DE NEGOCIOS

El BanBajío Expansión Summit Nuevo León contó con la participación de BanBajío, IBM, Aeroméxico y Renault como patrocinadores, cuya relevancia social y económica inspira a otras compañías para que contribuyan al crecimiento de México.

BANBAJÍO

Además de las ponencias, los asistentes pudieron disfrutar de diversas activaciones. Más allá de un *photo opportunity*, BanBajío procuró un sitio apropiado para generar *networking*.

El arco en el que los visitantes se tomaron la *selfie* del recuerdo era la entrada a una sala para entablar conversaciones, intercambiar experiencias y abrir oportunidades de colaboración, mientras degustaron variados aperitivos, canapés y bebidas.



IBM

La multinacional instaló una estación dedicada a la Fórmula 1 para mostrar su capacidad tecnológica. A través de un visor de realidad aumentada, presentó cómo su colaboración con la escudería Ferrari permite mejorar la experiencia de los aficionados en espectáculos y eventos deportivos.

Además, organizó dinámicas para premiar a quienes pusieron a prueba sus habilidades al volante de un simulador, así como sus reflejos en ejercicios similares a los que realizan los pilotos profesionales.

El norte de México

ES UN MOTOR PARA LA ECONOMÍA

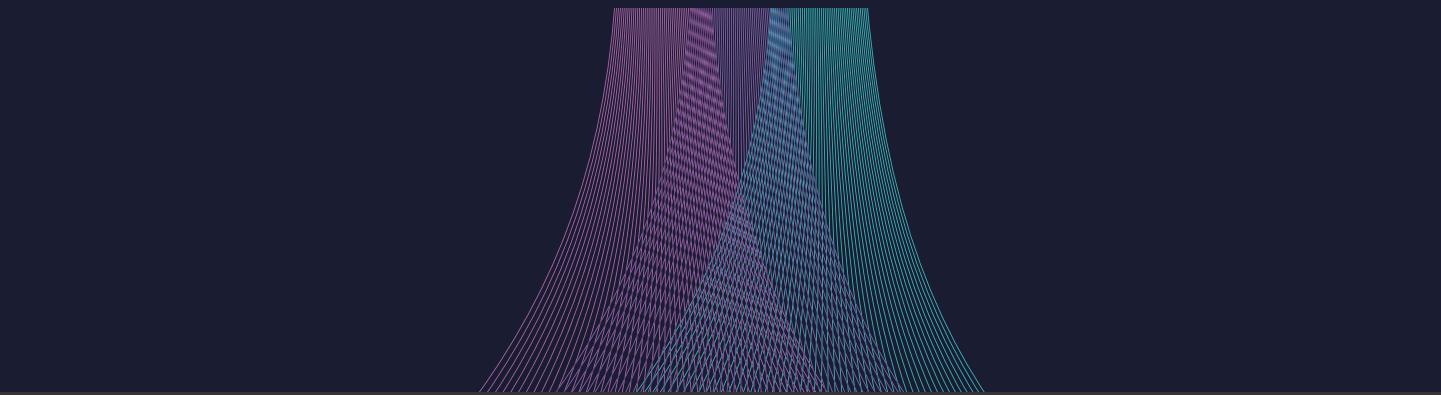
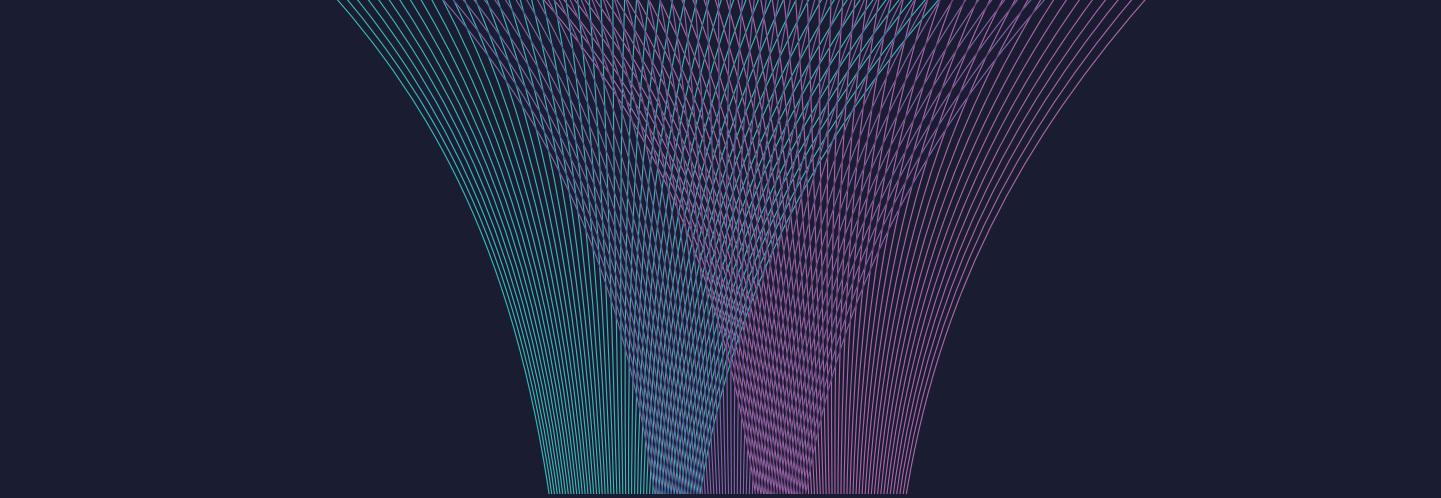


15
speakers

5
paneles

244
asistentes





PARA FINALIZAR ESTE ENCUENTRO,
PURI LUCENA, EDITORA DE LA REVISTA
EXPANSIÓN, REITERÓ QUE “EL NORTE SIGUE
SIENDO UN MOTOR CLAVE PARA MÉXICO,
DONDE LOS ACTORES ECONÓMICOS
COLABORAN PARA LOGRAR MEJORES
OPORTUNIDADES DE NEGOCIO”.

LA MISIÓN ES TRASLADAR ESTA VISIÓN
COLECTIVA A RESULTADOS TANGIBLES Y LA
RIQUEZA DE PERSPECTIVAS PUSO DE RELIEVE
LOS PILARES PARA DESEMPEÑARSE EN UN
ENTORNO GLOBAL CADA VEZ MÁS COMPETITIVO.

ESPECIAL



EL MUNDIAL EN EXPANSIÓN

EN ESTA ENTREGA:

- MINIGUÍA DE LAS SEDES MUNDIALISTAS

CDMX / P. 90

- EL OBJETO DEL DESEO

Meta Ray-Ban Display / P. 92

- ANÁLISIS DE CONSUMO

Los números de la justa deportiva / P. 93

- LA ENTREVISTA

*Ángel Terral, director general
de Airbnb México / P. 94*

We (heart) Mexico City

Más allá de los sitios de interés deportivo, esta será una oportunidad para que los visitantes exploren los atractivos culturales, gastronómicos y artísticos de la sede inaugural de la Copa Mundial de la FIFA 2026.

POR: Pedro Aguilar Ricalde



DÓNDE HOSPEDARSE

SOFITEL MEXICO CITY REFORMA

Una imponente torre de 40 pisos emerge de una casa de estilo francés restaurada en 1938 y localizada en pleno corazón de la avenida más importante de la ciudad: el Paseo de la Reforma. Desde que abrió sus puertas, a finales de 2019, este hotel se ha vuelto sinónimo de la exquisitez que fusiona las tradiciones de México con el estilo francés. Un total de 275 habitaciones son el escaparate de una filosofía de lujo sencillo con una extrema atención a los detalles. Sea en el ambiente casual de Balta –perfecto para desayunar– o con la propuesta de *fine dining* de Bajel –ideal para cerrar el día con una cena impecable–, esta propiedad posee espacios icónicos desde donde disfrutar de vistas magníficas de la ciudad –incluyendo la alberca y el bar Cityzen–, además de ser un punto de partida inmejorable para explorarla.

@sofitelmexicity

DÓNDE COMER

MAIZAJO

Los maíces criollos son el corazón que hace latir esta taquería creada por el chef Santiago Muñoz. A este lugar hay que llegar dispuesto a hacer una fila razonable –dependiendo del día y de la hora– para disfrutar de los tacos de milanesa de pollo, papa con queso o suadero. De pie frente a la barra, los comensales pueden personalizar sus tacos con las salsas, ensaladas y demás *toppings* que han hecho de este sitio uno de los favoritos de lugareños y extranjeros. Para quienes desean una experiencia menos democrática, está la opción de reservar una mesa en el restaurante ubicado en la planta alta.

@maizajo



MOMIJI

Fuera de los circuitos turísticos, se encuentra este restaurante comandado por los chefs Jeahel Pérez y Cristina Hanhausen. Frecuentado por los vecinos de las Lomas de Chapultepec, su menú es una mezcla de influencias panameñas, italianas, mexicanas y japonesas. Entre los platos estrella están el ramen, el pollo frito, la terrina de chamorro, la ensalada de pepino, uvas y tomates, y el tiramisú. Aquí, la creatividad, las técnicas y el respeto por los ingredientes invitan a detener el tiempo y celebrar el arte de comer bien.

@momiji_mx




QUÉ VISITAR
GALERÍA OMR

Desde 1983, esta galería, fundada por Patricia Ortiz Monasterio y Jaime Riestra, ha sido una de las principales promotoras del arte contemporáneo en México. Localizada, desde 2015, en el número 100 de la calle Córdoba, en la colonia Roma, ofrece un programa enfocado en diversos medios y géneros que ha dado visibilidad al trabajo de artistas como Jose Dávila, Jorge Méndez Blake, Gabriel Rico y Eduardo Sarabia, entre muchos otros importantes exponentes de la plástica mexicana.

@galeriaomr

DANIEL OROZCO ESTUDIO

Recientemente inaugurado, el *showroom* del diseñador mexicano Daniel Orozco es un espacio que permite explorar las colecciones, piezas de mobiliario y objetos utilitarios que crea a partir de materiales naturales –como la madera, la piedra volcánica y el barro– que son transformados gracias a las técnicas tradicionales empleadas por artesanos de Yucatán, Puebla, Jalisco y el Estado de México. Con un enfoque introspectivo y poético, su estética contemporánea le ha valido ser elegido para participar en ferias como Zona MACO, Milan Design Week y Art Basel Miami.

@danielorozcoestudio


DÓNDE COMPRAR
GRAMO

Los hermanos Javier y Diego Graue, pertenecientes a una dinastía familiar ligada a la salud visual por más de 100 años, son los fundadores de Gramo. Esta firma mexicana de lujo se dedica al diseño de lentes oftálmicos y de sol –que se fabrican con minuciosidad en Japón–, cuyos diseños se inspiran en la Ciudad de México, especialmente, en el periodo modernista de mediados del siglo XX. Entrar a sus boutique es como atravesar un túnel del tiempo que conduce a una era apasionante del diseño mexicano.

@gramo.mx

XINÚ HAVEN

En esta boutique dedicada exclusivamente a las creaciones aromáticas de Xinú –palabra otomí que significa ‘nariz’–, los visitantes pueden explorar un universo enriquecido por las tradiciones botánicas del continente americano en el número 87 de la calle Córdoba. Desde los frascos de sus perfumes –hechos con madera y cristal que pueden ser dotados de una nueva vida después de ser vaciados– hasta las velas y los inciensos, Xinú Haven celebra el espíritu mágico de una marca no a través de la escala, sino de la intimidad y la narrativa multidimensional.

@xinuperfumes



FOTOS: CORTESÍA, JOSÉ MIGUEL RAMÍREZ, ALEJANDRO RAMÍREZ OROZCO



Meta Ray-Ban Display

Estos lentes llegan para hacer más fácil la vida de las personas.

POR: *Pedro Aguilar Ricalde*



Los lentes de Ray-Ban que incorporan inteligencia artificial dan otro paso en su proceso de evolución. Este nuevo modelo incorpora una pantalla a color de alta resolución que, con una mirada rápida, ayuda a revisar mensajes, previsualizar fotos y colaborar con indicaciones visuales de Meta AI, entre otras cosas. Desarrollados en conjunto con EssilorLuxottica, incorporan una tecnología que hace que la pantalla aparezca cuando se necesita y desaparezca cuando no. Además, combina micrófonos,

audífonos y cámaras en un solo dispositivo práctico y elegante a la vez. Cada par viene acompañado con la Meta Neural Band, que facilita el manejo intuitivo y discreto del dispositivo con señales naturales generadas por la actividad muscular. Basta mover discretamente las manos para controlar las experiencias.

Vistazo en el tiempo

De la mano de NielsenIQ México, analizamos las tendencias en el consumo durante el mundial anterior y lo que se puede esperar para la justa deportiva de este año.

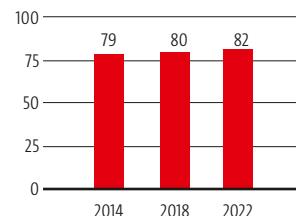
POR: Luis Alberto Zanela

Las economías de los países sedes del mundial han crecido generalmente en los años del encuentro. El sector del consumo es uno de los factores y ha variado, para bien, con crecimientos en el número de expectadores que impulsan diferentes categorías y canales de compra. Para la copa que se celebrará en México, Estados Unidos y Canadá este año, se espera que la tendencia continúe positiva.

MÁS ESPECTADORES

El número de personas que ven los partidos en México se ha elevado en las últimas tres copas.

PORCENTAJE DE HOGARES QUE VAN VISTO EL MUNDIAL.



FUENTE: NielsenIQ México.

IMPULSO A LAS ECONOMÍAS

La Copa de la FIFA ha detonado el crecimiento económico en las naciones que la albergan, aunque también influyen factores internos y externos en cada país y por temporalidad.

CREENCIERON PORCENTUAL DEL PIB

	SUDÁFRICA 2010	BRASIL 2014	RUSIA 2018	QATAR 2022	MÉXICO 2026*	ESTADOS UNIDOS 2026*	CANADÁ 2026*
DOS AÑOS ANTES	3.2%	1.9%	0.2%	-3.6%	1.5%	2.8%	1.5%
UN AÑO ANTES	-1.5%	3.0%	1.8%	1.6%	0.7%	2.0%	1.1%
AÑO DEL MUNDIAL	3.0%	0.5%	2.8%	4.2%	1.2%	1.7%	1.3%
UN AÑO DESPUÉS	3.2%	-3.5%	2.2%	1.2%	1.7%	1.9%	1.7%

*Estimados para 2025, 2026 y 2027 por la OCDE.

FUENTE: Banco Mundial.

LO QUE ESPERA MÉXICO

13

partidos se disputarán entre la Ciudad de México, Guadalajara y Monterrey.

5.5

millones de visitantes traerá la Copa de la FIFA.

24,000
EMPLEOS

nuevos relacionados con el mundial.

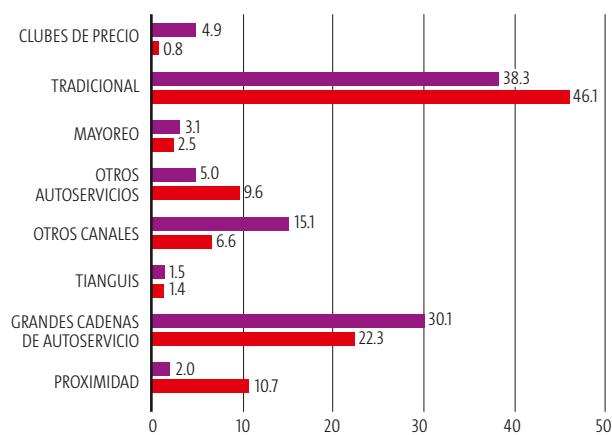
1,000 MDD

será la derrama económica esperada en el país.

LAS COMPRAS POR CANAL

Durante la copa de 2022 se observó que el tradicional, otros autoservicios y proximidad ganaron terreno en la preferencia de los mexicanos.

PORCENTAJE DE GASTO



FUENTE: NielsenIQ México.

4%

CRECIÓ el consumo de bebidas alcohólicas en las semanas en las que se jugó el Mundial 2022, respecto de un año regular.

5.7%

MÁS TICKETS generó el segmento de Botanas.

6%

SE ELEVÓ el segmento de bebidas no alcohólicas en comparación con un año sin justa deportiva.

10.3%

INCREMENTÓ el gasto en refrescos y 2.5% más en unidades.

100.6
PESOS

FUE EL GASTO por ocasión en el segmento de cervezas, desde los 88.4 pesos sin el evento deportivo.

“Romperemos la barrera del sexto partido”

Ángel Terral es optimista. El director de Airbnb México está convencido de que la selección nacional llegará a cuartos.

POR: Eréndira Reyes

C

uando Ángel Terral recuerda un mundial, sus pensamientos regresan a Francia 98. No era la primera vez que veía el torneo, pero sí fue la que lo marcó como pocas cosas lo han hecho desde entonces. “Estar ahí, ver cómo un país entero se transforma, cómo la gente se une alrededor del fútbol y cómo cada rincón vibra con la misma emoción, es algo difícil de olvidar”, cuenta el ejecutivo francés que, ahora, como director general de Airbnb México tiene el reto de traducir el sentimiento mundialista en experiencias dentro de la plataforma.

Aquella atmósfera que convirtió calles, cafés y plazas en un mismo latido parece haber moldeado la manera en la que hoy imagina su trabajo al frente de la plataforma en un evento como este, el más visto del mundo, pues el directivo, quien llegó a su posición a finales de 2017, ve en el fútbol algo más que una pasión personal. En su opinión, es una oportunidad para que México se muestre al mundo desde su faceta más poderosa: la hospitalidad.

“Creo que este será el mejor mundial para México. Estoy convencido de que romperemos la barrera del sexto partido (el antiguo quinto encuentro, ahora que el mundial aumentó a 48 el número de selecciones participantes) y llegaremos, al menos, a cuartos de final. Tenemos todo a favor, la gente, el ánimo y las ganas de ganar”, asegura el directivo.

NEGOCIO. Terral espera con ganas un evento que es más que deportivo y que supondrá una oportunidad para los anfitriones de la plataforma.





“EL APOYO DE TODOS SERÁ CLAVE PARA QUE EL EQUIPO LIDERADO POR JAVIER AGUIRRE NOS DÉ MUCHAS ALEGRÍAS.”

Ángel Terral,
director general de Airbnb México.

“Del lado de Airbnb, nuestros anfitriones están listos para recibir a los visitantes con la calidez de la hospitalidad mexicana”, apunta.

Cuando hace ocho años fue nombrado director general de Airbnb México, su papel fue el de adaptar una plataforma global al entorno local, impulsando tanto la oferta como la demanda y promoviendo la inclusión de viajeros nacionales. Su mezcla de experiencia corporativa y sensibilidad emprendedora le permitió hacer una herramienta al alcance del mexicano común que quiere viajar, recibir viajeros o emprender desde su hogar.

Ahora, bajo el liderazgo de Terral, el Mundial 2026 se perfila no solo como un evento deportivo, sino como un catalizador de emprendimiento, hospitalidad y crecimiento económico distribuido en las ciudades sede y más allá.

EL CAMBIO QUE CREA UN MUNDIAL

Entre los momentos que esperaban con más impaciencia en Airbnb fue el sorteo del 5 de diciembre. Los ojos del mundo estaban puestos en la transmisión desde Washington que estableció cómo quedarían los grupos en la justa deportiva. Por un lado, la emoción por ver el grupo de México, pero la Copa mezcla un componente sentimental con el negocio. Por eso, igual de importante que conocer cómo quedarían los grupos era saber qué selecciones llegarían a las ciudades sede en el país.

Terral pone como ejemplo el de los recientes Juegos Olímpicos de París, donde ante la llegada de miles de visitantes adi-

cionales muchos usuarios que no eran anfitriones se convirtieron, por un tiempo, en la alternativa de los visitantes olímpicos, un fenómeno que espera que suceda también en México.

Airbnb planea, además, aprovechar la demanda para promover destinos menos tradicionales, diversificar la oferta más allá de los puntos turísticos saturados y distribuir los beneficios hacia comunidades que normalmente no reciben grandes inversiones hoteleras. Según datos de la plataforma, el 33% de los usuarios dijo buscar experiencias más locales

ESPECIAL



EL MUNDIAL EN EXPANSION

EMOCIÓN. El director de Airbnb recuerda el mundial de 1998, celebrado en su país natal, como un momento único que unió a la población.



y fuera de zonas turísticas tradicionales, lo cual indica un crecimiento en la demanda de destinos menos saturados y más auténticos.

Además, una proporción significativa de estas reservaciones, aproximadamente el 60%, fue para destinos ubicados a menos de 500 km de la ciudad de origen de los viajeros, un indicio más de que el turismo se dispersa geográficamente más allá de los grandes centros urbanos.

PASIÓN Y ESTRATEGIA

La voz de Terral se vuelve la de un aficionado que habla tanto desde la emoción como desde la esperanza. Cuando se le pregunta quién ganará el mundial, responde sin titubeos

que España. Y cuando pronostica a las figuras del torneo -Lamine Yamal, Erling Haaland, Pedri-, lo hace con el entusiasmo de quien sigue el deporte más allá de los titulares.

Aun así, es México el tema que más lo ilusiona. "El apoyo de todos nosotros será clave para que el equipo liderado por Javier Aguirre nos dé muchas alegrías", afirma, convencido de que esta vez el país superará la barrera histórica.

El mundial, para él, es un punto de encuentro que conecta historias personales, oportunidades económicas y la posibilidad de que México se muestre al mundo como un anfitrión excepcional.

Y quizás por eso, al hablar de la plataforma que lidera en 2026, Terral vuelve a aquel recuerdo de Francia en 1998. A la sensación de caminar por calles que vibran de la misma forma. A la emoción compartida que hace que un país entero se vea distinto. Ese es el mundial que visualiza para México. Y ese es, también, el partido que Airbnb quiere jugar desde lo local.

LA QUINIOLA DE ÁNGEL TERRAL

Quién ganará el mundial:
"España"

A qué fase llegarán México:
"Estoy convencido de que romperemos la barrera del sexto partido y llegaremos, al menos, a cuartos de final".

Qué jugador será el más valioso: "Lamine Yamal, Erling Haaland, Pedri".

Descarga. Rueda. Comparte.



ecobici.cdmx.gob.mx

MUÉVETE CON ECOBICI.

HSBC TE DA 15% DE DESCUENTO.



Patrocinado por



GRUPO EXPANSIÓN / MOBILITY

@ecobicicdmx



@ecobicicdmx



@ecobici



@ecobici





citi.com/mexico

Celebramos contigo un año
de nuestro nuevo capítulo en México.

Somos Citi,
el banco para el México global.

citi