

EXPANSION

ADEMÁS

DOPPELMAYR

VEUVE
CLICQUOT

*Lideran empresas
que suman 10.4 bdp
en ventas y crean
redes que construyen.*

(P. 68)

LAS

100 MUJERES MÁS PODEROSAS DE LOS NEGOCIOS

EN
PORTADA

• SOLID PÉREZ
EXXONMOBIL

• ELÉONORE
DE BOYSSON
EL PALACIO
DE HIERRO

• TANIA RABASA
ORBIA

• TAMARA
CABALLERO
BANCO MULTIVA

• MARIANA
CASTILLO
BEN & FRANK



7 503027 020523

EXPANSION MX

MARZO DEL 2016

\$74 MN

1136

LAS **100** MUJERES

EN CIFRAS

GABRIELA
GARZA SAN
MIGUEL
ALSEA

58
SON
DUEÑAS

PRESIDENTAS
O DIRECTORAS
GENERALES
DE SU
EMPRESA U
ORGANIZACIÓN.

JIMENA
GONZÁLEZ
DE COSSÍO
CHEVEZ RUIZ
ZAMARRIPA

39%
ENTRÓ

A ALGÚN CONSEJO
DE ADMINISTRACIÓN
EN EL ÚLTIMO AÑO.

2.4

MILLONES

DE EMPLEOS
GENERAN SUS
EMPRESAS.

27.1

AÑOS

TENÍAN EN
PROMEDIO AL
LLEGAR A SU
PRIMER PUESTO
DE LIDERAZGO.

MARLENE
GARAYZAR »
STORI

51
AÑOS
TIENEN EN
PROMEDIO.

60%
PARTICIPA

EN EL CONSEJO DE
ADMINISTRACIÓN
DE OTRAS EMPRESAS
DISTINTAS A LA QUE
DIRIGE O LABORA.

« BEATRIZ
PATRÓN
SIGMA



**"EN LAS
MARCAS DE
LUJO HAY ESTA
TENSION ENTRE
TRADICIÓN E
INNOVACIÓN.
LA AUDACIA
ESTÁ EN
NUESTRO ADN".**

Thomas Mulliez,
presidente y CEO
de Veuve Clicquot.

PÁG.

114



Torre Diana, CDMX.



15 ANIVERSARIO

INVERTIR INTELIGENTEMENTE ES PROTEGER TU FUTURO

Cuando el entorno cambia, contar con una inversión resiliente y probada puede marcar la diferencia en tu dinero.

En **FUNO**, tenemos 15 años construyendo valor a largo plazo a través de un **portafolio inmobiliario sólido, administrado por expertos y diversificado en propiedades industriales, comerciales y de oficinas.**

EL PORTAFOLIO MÁS SÓLIDO DE MÉXICO Y LATINOAMÉRICA

- **+600 propiedades en operación**
- **Presencia en las principales ciudades del país**
- **Diversificación en tres sectores clave:**
 - ▶ Industrial
 - ▶ Comercial
 - ▶ Oficinas
- **Gestión profesional y enfoque sostenible**
- **Atractivos niveles de ocupación y retorno**

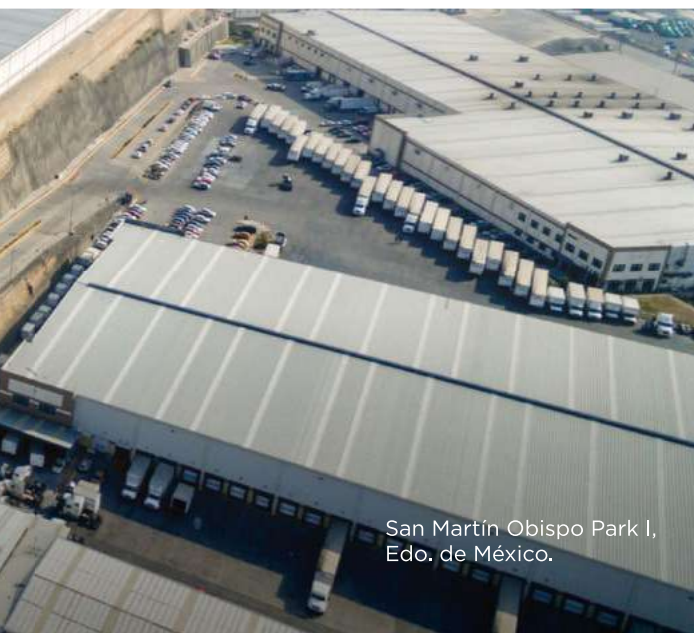
Invertir con **FUNO** significa confianza, respaldo y visión a futuro.





TOMA EL CONTROL DE TUS FINANZAS Y AUMENTA EL RENDIMIENTO DE TU INVERSIÓN.

Invierte en la **FIBRA** más sólida de México y Latinoamérica.



San Martín Obispo Park I,
Edo. de México.



Renta de espacios:
800 847 2757



@funo.mx



@fibraunomx



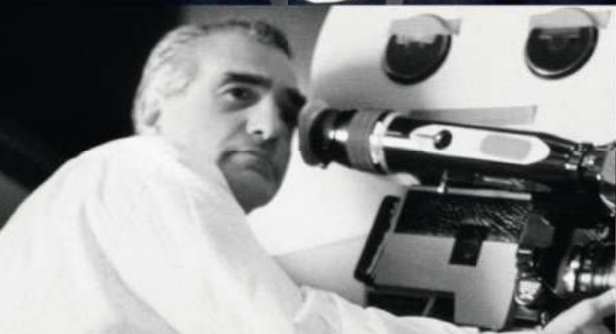
/Fibraunomx



Fibra Uno (FUNO)



www.funomx



REACH FOR THE CROWN





EL DAY-DATE







El Palacio de Fierro[®]



Existen tarjetas para viajar. **Con tu Tarjeta de Crédito Singular by Scotiabank Infinite lo haces a otro nivel.**

Scotiabank ha pensado en beneficios que te acompañan en cada etapa de tu viaje. Porque viajar no es solo llegar, es vivir cada paso con comodidad, respaldo y flexibilidad.

Con la Tarjeta de Crédito Singular by Scotiabank Infinite, descubres todas las posibilidades que se abren cuando eliges una forma más exclusiva de viajar.



Producto ofrecido por Scotiabank Inverlat, S.A. Institución de Banca Múltiple, Grupo Financiero Scotiabank Inverlat. Consulta términos, condiciones, comisiones, requisitos de contratación y aviso de privacidad en scotiabank.com.mx o en cualquiera de las sucursales.

Scotiabank®

• Tu gran viaje empieza desde que lo planeas

Con el programa de lealtad **ScotiaRewards**, acumulas el doble de ScotiaPesos al usar tu Tarjeta en compras relacionadas a viajes, como reservas de hotel, vuelos, renta de auto, agencias de viaje y transporte terrestre.

• Eleva tu experiencia antes del despegue

- **Transporte al Aeropuerto:** Visa cubre hasta \$300 MXN por viaje, hasta 6 viajes al año hacia el AICM (T1 y T2) y el AIFA.
- **Acceso a más de 1,600 salas VIP LoungeKey** alrededor del mundo.
- **Visa Airport Dining** con beneficios en restaurantes en el AICM.

• Beneficios únicos durante tu viaje

- **MSI en compras en el extranjero:** de 3 a 12 meses para que disfrutes el mundo.
- **Reembolso de Global Entry:** Acceso más ágil a EE.UU. en cada trayecto.
- **Retiros de efectivo en el extranjero:** Comodidad y seguridad en cada destino.
- **Visa Concierge 24/7** para viajes, restaurantes, entretenimiento y compras.

• Y si algo cambia, mantienes la tranquilidad

- **Seguro por cancelación o pérdida de conexión.**
- **Cobertura** por equipaje, renta de auto y emergencias médicas internacionales.

Solicita tu Tarjeta de Crédito Singular by Scotiabank Infinite

scotiabank.com.mx/singular-by-scotiabank

EXPANSIÓN CONTENIDO

01—MARZO—2026

68

EN PORTADA: MUJERES PODEROSAS

INFLUENCIA EN LOS NEGOCIOS

Su incursión en el listado va más allá de su posición en la empresa. Va de generar más oportunidades para otras, de ser una guía a través de la mentoría y de impulsar redes.

—LAS— 100 MUJERES MÁS PODEROSAS DE LOS NEGOCIOS

EN PORTADA

SOLID PÉREZ: falda, MaxMara.

TANIA RABASA: total look, Adolfo Domínguez; zapatos, Steve Madden.

MARIANA CASTILLO: total look, MaxMara; zapatos, Steve Madden.

MAQUILLAJE

Key Makeup Artist
Majo García

Global Pro Makeup Artist Estée Lauder
Makeup Assistant
Giddalti Malpica
Makeup Artist Estée Lauder

STYLIST

Guadalupe Mercado
y Mercedes Ruy-Sánchez

PEINADO

Diego Bautista, para Hot
Tools & IDIP
Peter Snows, para Hot Tools
& Revlon Professional

GAME CHANGERS

- 12 BEATRIZ TINAJERO E ILEANA LÓPEZ**
LA VUELTA A HOTELES BF
La rentabilidad no está peleada con la sustentabilidad ni con el impacto.

PULSO

- 15 EL DRAGÓN SALE DE SU CONTINENTE**
A LA SOMBRA DE CHINA
Los países latinoamericanos ven crecer el valor agregado del país asiático.

- 20 MÉXICO HUELE BIEN**
La importación de perfumes, sobre todo, franceses, va al alza.

POLÍTICA

- 23 ¿UN PIB DE 6.9 BILLONES?**
SOLO SI SE CIERRA LA BRECHA
Una mujer no tiene el mismo sueldo que un hombre, así realicen las mismas funciones.

NEGOCIO

- 33 VACUNAS**
EL REFUERZO DE SANOFI
La farmacéutica produjo, por primera vez, la totalidad de dosis para la influenza en México.

- 36 POCKET PARKS**
Este concepto no sustituye los parques industriales convencionales, pero les compite.

VALOR

- 41 EN DESEQUILIBRIO**
INVERSIÓN SIN ASESORÍA
La escasez de estos expertos limita la dinámica del mercado.

- 44 INFLACIÓN QUE BENEFICIA**
Los ingresos generados por los REIT en Estados Unidos y las FIBRAS en México, el ejemplo.

FUTURO

- 51 JUSTO EN LA NOSTALGIA**
VUELVEN LAS CÁMARAS Y LOS ROLLOS
Las personas que no conocieron o que gustan de la película vuelven a dinamizar este mercado.

- 56 EL NEGOCIO DE LA LUMBALGIA**
Pasar tiempo de más frente a las pantallas impulsa un negocio de *gadgets* correctivos.

IDEAS

- 59 HAY ESPACIO, NO DISPONIBILIDAD**
UN DÍA SIN JUNTAS
Las empresas implementan estrategias que benefician a sus colaboradores.

96

LOGÍSTICA DE INTERCAMBIO

LA PRESIÓN EN LAS ADUANAS

México se alinea a la visión de Estados Unidos y ello abre la puerta para mejorar problemas estructurales de antaño.



114

VEUVE CLICQUOT

BURBUJAS EN TODA OCASIÓN

Su CEO, Thomas Mulliez, habla de la estrategia para vender más champán en el mundo.



106

DOPPELMAYR

EL CABLE QUE LA UNE A MÉXICO

Las líneas que ha construido están entre las más ocupadas del mundo y su CEO, Konstantinos Panagiotou, ve más potencial.



ULINE

MODERNICE SU OFICINA

ORDENE ANTES DE LAS 6 PM
PARA ENVÍO EL MISMO DÍA

800-295-5510 uline.mx

EDITORIA DE LA REVISTA
Puri Lucena
plucena@grupoexpansion.com

EDITORIA DE EXPANSIÓN POLÍTICA
Mariel Ibarra
mibarra@grupoexpansion.com

JEFE DE REDACCIÓN E INFORMACIÓN
Alberto Verduco
mario.verduco@grupoexpansion.com

EDITORIA DE BROADCASTING
Mónica Alfaro Altamirano
malfaro@grupoexpansion.com

TRANSFORMACIÓN DIGITAL
Daniel Villegas
daniel.villegas@grupoexpansion.com

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

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

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

DIRECTORA COMERCIAL RI
Carla Font
cfont@grupoexpansion.com

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

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

DIRECTOR DE GROWTH
Andrés Tomassi
atomasi@grupoexpansion.com

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

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

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

BRAND MANAGER
Ana Chávez
achavez@grupoexpansion.com

HEAD DE OPERACIONES EXPANSIÓN STUDIOS
Janeth Correa
HEAD CREATIVO EXPANSIÓN STUDIOS
Ignacio Amaya

EDITORIA EXPANSIÓN STUDIOS
Irayda Rodríguez
irodriguez@grupoexpansion.com

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

DIRECTORA DE CUENTAS

Ana Lilia Chávez

PROJECT MANAGERS

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

DISEÑADORAS
Shuellem Estrada, Pamela Jarquin

EQUIPO DE VIDEO

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

COORDINADOR DE POSPRODUCCIÓN
Christian Javier Castillo Paralizábal

EQUIPO DE VIDEO

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

PRODUCTORA
Jacqueline Facio

LIFE AND STYLE

EDITOR GENERAL
Pedro Aguilar Ricalde
paguilar@grupoexpansion.com

EDITORIA WEB
Ana Estrada

COORDINADORA WEB
Alejandra Montiel

DISEÑADORA
Pamela Jarquin

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

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

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

EDITORIA DE TECNOLOGÍA
Eréndira Reyes
ereyes@grupoexpansion.com

COORDINADOR
Fernando Guarneros
REPORTERA
Selene Ramírez

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

COORDINADORA DE POLÍTICA
Bianca Carretto
bianca.carretto@grupoexpansion.com

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

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

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

EDITORIA DE OBRAS
Diana Zavala
dzavala@grupoexpansion.com

EDITORIA DE INTERNACIONAL
Fernanda Hernández

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

ANALISTA DE INTELIGENCIA
Rafael Mejía

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

DISTRIBUCIÓN
Alberto Palacios
apalacios@grupoexpansion.com

GERENTE DE TRÁFICO
Ana María Galindo

COORDINADOR DE PRODUCCIÓN
Édgar Mora

PRODUCCIÓN
Ulises Alarcón

COORDINADOR DE POSPRODUCCIÓN DIGITAL
Javier Jasso

POSPRODUCCIÓN DIGITAL
Diana Aguilar, Jesús González

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

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

SEO EDITORIAL Y TÉCNICO
Daniela Barranco
CIENTÍFICO DE DATOS
Eduardo Castillero
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@grupoexpansion.com
COORDINADORES 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
Anyly Hinojosa-Peña

ASISTENTE ADMINISTRATIVA
Carolina Aguilar

CONTACTO DE VENTAS
ventas@grupoexpansion.com
Tel. 55 9177-4100 / 4300
INTERNATIONAL SALES
sales@grupoexpansion.com
Tel. (786) 558-5076

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

GRUPO EXPANSIÓN

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

PUBLISHING // MOBILITY // OUT OF HOME

EXPANSIÓN® es una publicación mensual de Expansión, S. A. de C. V. Revista N° 1336, marzo 01, 2026. Reserva de Derechos al Uso Exclusivo N° 04-1972-000000000287102, Certificado de Licitud de Título N° 884, Certificado de Licitud de Contenido N° 520. EXPANSIÓN® es una publicación editada y publicada por Expansión, S. A. de C. V., con domicilio en avenida Constituyentes 956, colonia Lomas Altas, alcaldía Miguel Hidalgo, C. P. 11950, Ciudad de México. Editora responsable: Purificación Lucena Pineda. Esta publicación fue impresa por Reproducciones Fotomecánicas, S. A. de C. V., con domicilio en Duraznos 1, colonia Las Peritas, alcaldía Xochimilco, C. P. 16010, Ciudad de México. Distribuida por Expansión S. A. de C. V., con domicilio en avenida Constituyentes 956, colonia Lomas Altas, alcaldía Miguel Hidalgo, C. P. 11950, Ciudad de México, y Alfesa Comercialización y Logística S. A. de C. V., con domicilio en Corona 23 Interior 1, colonia Cervecería Modelo, Naucalpan, Estado de México, C. P. 53330. Se prohíbe la reproducción total o parcial del contenido, fotografías, ilustraciones, colorimetría y textos publicados en este ejemplar sin la previa autorización de Expansión, S. A. de C. V. Las opiniones y los puntos de vista de las colaboraciones publicadas en esta revista no necesariamente reflejan la opinión de EXPANSIÓN® y quedan bajo la responsabilidad de los autores. Todos los derechos reservados © 2026, Expansión, S. A. de C. V. Consulta el aviso de privacidad de datos en la siguiente dirección <https://expansion.mx/aviso-legal-y-de-privacidad>. Registro Postal: PP09-0198

An abstract red sculpture with flowing, organic forms is positioned in the lower half of the frame. Overlaid on the upper half is a grid of squares in various shades of red and pink. The text 'Tu siguiente desafío es también el nuestro.' is written in white, bold, sans-serif font across the center of the grid.

**Tu
siguiente
desafío es
también
el nuestro.**

MARKETING + CORPORATE AFFAIRS

■ PARTNERS FOR WHAT'S NEXT

POR QUÉ SEGUIMOS HABLANDO DE EQUIDAD

Un año más, llega marzo y volveremos a ver los datos que indican la lentitud con la que la equidad de género avanza en México y en el mundo. En lo social, en lo educativo, en lo cultural, en los negocios... Hacia cualquier ámbito que miremos, la brecha continúa ahí. Y es tan grande que, de seguir con la tendencia actual, tardaremos 123 años en lograr la paridad, según las proyecciones del Foro Económico Mundial.

En este espacio no queremos solo exponer las cifras. Queremos explicarte a ti que nos lees por qué, 27 años después de nuestra primera portada sobre mujeres y liderazgo, seguimos publicando el ranking de 'Las 100 mujeres más poderosas de los negocios'.

Lo cierto es que las mujeres están llegando más a posiciones directivas. Y tienen más visibilidad. Que, por cierto, han construido ellas a través de la creación de redes y comunidades centradas en impulsar unas a otras, en abrir puertas y presentar escaparates.

Comunidades que tienen impacto en la carrera de las mujeres, como el programa Mentoras Expansión, una iniciativa por la que integrantes del listado de 'Las 100 mujeres más poderosas de los negocios' se convierten en mentoras de otras que están en momentos de crecimiento de su carrera. Acabamos de concluir la primera generación, y la segunda está por comenzar. Es nuestra forma de contribuir y aumentar el impacto que tiene el listado.

Esa es una de las razones por las que seguimos publicando el ranking. Porque aunque cada año es más complicado cerrarlo en 100 y sabemos que

son muchas más las que están transformando con su presencia y, sobre todo, con su trabajo y su liderazgo el mundo de los negocios, aún faltan muchas por llegar. Y el ejemplo es una estrategia poderosa.

A lo largo de los años, hemos entrevistado a muchas mujeres para esta portada.

Cada vez que empezamos a trabajar este especial, meses antes de su publicación, nos planteamos las mismas preguntas: ¿están cansadas nuestras protagonistas de hablar de equidad de género?, ¿cómo hacemos para lograr que nuestras historias tengan el balance (bendita palabra) entre mostrar cómo logran resultados e inspirar a través de su historia a más mujeres y hombres? ¿Cuál es la mejor estrategia para plantear lo que falta por hacer para llegar a aquellas personas que consideran que ya estamos ahí?

Seguimos elaborando este ranking porque muy a menudo nos damos cuenta, cuando planeamos una edición, de que entre todas nuestras entrevistas a grandes líderes y personajes, nos falta una directora general.

Expansión lleva casi tres décadas poniendo sobre la mesa el espacio que aún nos falta por recorrer. Y queremos apostar por el optimismo, porque cada día vemos a líderes extraordinarias que llevan a sus empresas al crecimiento. Por eso, queremos también ser parte del avance. Queremos ver a México crecer, y que lo hagan también sus empresas. Creemos en el poder de las grandes historias y del ejemplo. Es, de cierta manera, nuestra forma de acortar la brecha. 📌



VISA
Infinite

VIAJA TRANQUILO
**SERVICIO DE
EMERGENCIA
MÉDICA
INTERNACIONAL**



El mundo es Infinite.
Descubre el tuyo.



UNA VUELTA DE TUERCA

De ser una cadena tradicional, Hoteles BF transformó su modelo de negocio para que la rentabilidad conviva con el impacto positivo ambiental y social.

POR: Rosalía Lara

FOTOS: CORTESÍA, ANYLÚ HINOJOSA-PEÑA



n un sector que se caracteriza por el crecimiento acelerado y la presión sobre los territorios, Hoteles BF optó por ir a contracorriente. En la última década, la cadena hotelera mexicana ha construido una estrategia para probar que la rentabilidad del negocio puede coexistir con un impacto ambiental y social positivo.

La transformación comenzó cuando Beatriz Tinajero, directora general de esta empresa familiar, tomó las riendas. “Lo primero fue darle la vuelta a los resultados y, en 2017, cuando ya empezamos a tener resultados financieros positivos, dije: ‘Ya podemos incorporar de manera más profesional el impacto’”, cuenta. El proceso llevó a la compañía a replantear su relación con el entorno, las comunidades y su cadena de valor, pero también implicó resistencias internas. No soltó la conversación, dio resultados y así se fue abriendo espacio.

Sin saber por dónde empezar, se acercó a organizaciones que buscan generar impacto, como Ashoka y Sistema B. Ahí comprendió que no iba a ser un cambio inmediato. “Me di cuenta de que la ambición que teníamos era muy alta, pero los recursos que le estábamos destinando no correspondían a esa ambición”, reconoce. Lo primero que hizo para cerrar la brecha fue crear la dirección de Impacto, encabezada desde mayo de 2023 por Ileana López. Su diagnóstico fue claro, había que alinear a todas las áreas bajo una misma estrategia y generar la data que permitiera medir y mejorar su impacto.

Fue todo un reto, pues mientras los indicadores ambientales (consumo de agua, energía o manejo de residuos) son más tangibles, los cambios culturales y sociales resultan más complejos de cuantificar. Aun así, la empresa ha ido avanzando incluso más allá de lo que los estándares piden. De hecho, trabaja en los datos referentes al retorno social de la inversión, con la meta de incorporarlos en los próximos años.

La firma consolidó métricas, procesos y obtuvo la certificación como Empresa B, que evalúa el desempeño social, ambiental y de gobernanza. En México, existen poco más de 150 compañías certificadas, pero Hoteles BF es la única cadena hotelera.

Ese paso permitió centrar su estrategia de impacto, que se articula en tres objetivos. El primero es convertirse en una empresa *net positive* hacia 2030, es decir, generar más beneficios ambientales que los impactos



que produce. “Vivimos en un modelo que ya no es sostenible, que no reconoció los límites de la naturaleza y eso nos está llevando a una situación muy complicada”, señala Tinajero. Los datos del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) señalan que el turismo es responsable del 8% de las emisiones globales de gases de efecto invernadero, además de ser uno de los principales causantes de la pérdida de biodiversidad y generación de residuos en regiones de alta demanda, como las playas.

El segundo objetivo es contribuir al desarrollo integral de cinco millones de personas al cierre de la década, a través de colaboradores, proveedores, comunidades y sus familias, e incluye la incorporación de pequeños productores y artesanos a la cadena de suministro. Además, la empresa quiere influir en sus socios comerciales para que adopten prácticas más incluyentes y responsables.

Y el tercer eje, más amplio, es impulsar la transición hacia un modelo empresarial sostenible en los destinos donde opera. Ese enfoque es visible en Cozumel, donde Tinajero preside la asociación de hoteles. Desde ahí impulsa Cozumel Vivo, que comenzó como festival y que hoy es un movimiento que incluye limpiezas de playa, eliminación de plásticos de un solo uso, impulso a huertos orgánicos y trabajo con autoridades y empresas locales, y que logró detener la

AVANCES. El liderazgo de Beatriz Tinajero y la incorporación de Ileana López a Hoteles BF ha llevado a la empresa a alinear sus objetivos financieros con los de sustentabilidad.

construcción de un cuarto muelle para cruceros en Cozumel.

Tinajero fue una de las voces empresariales que se manifestaron en contra del proyecto, al considerar que el ecosistema de Cozumel, en particular, su arrecife, no tenía capacidad de absorber más visitantes sin un deterioro irreversible. “No podemos seguir aumentando el volumen cuando no tenemos la infraestructura para manejar el actual. Son límites del propio ecosistema”, dice.

El posicionamiento generó tensiones en el sector, pero, con el tiempo, se sumaron aliados. Incluso, abrió conversaciones con actores que habían estado fuera del radar de la sustentabilidad local, como los cruceros. “Les hicimos ver que, al final, ellos también viven de un arrecife sano y de un mar sano. Las empresas del sector no viven del turismo, viven de la naturaleza, esa es la que atrae el turismo”, dice Tinajero.

En un país donde el turismo representa cerca del 8.5% del PIB, pero con muchos destinos saturados y deteriorados, la experiencia de Cozumel plantea hasta dónde debe crecer un destino. La respuesta que propone Hoteles BF no es frenar la actividad económica, sino redefinirla. Ahí nace el concepto de turismo regenerativo.

“El turismo, por definición, ha sido una industria extractiva en los últimos 200 años. Pensar en turismo regenerativo es cómo podemos resarcir el daño. Esto implica desarrollar capacidades en las personas, restaurar ecosistemas y generar experiencias para los huéspedes que tengan un impacto positivo”, explica López.

Tinajero sostiene que el impacto construye valor de marca y lealtad, por lo que su estrategia integra cada vez más las inversiones de impacto a la operación, de modo que el cliente perciba y quiera pagar por ese valor agregado. Así, el impacto positivo se convierte en un buen negocio.



EL TURISMO, POR DEFINICIÓN, HA SIDO UNA INDUSTRIA EXTRACTIVA.



Ileana López,
directora de Impacto de Hoteles BF.

EXPANSION
**POLÍ
TICA**
Y OTROS DATOS

**LA VIDA PÚBLICA,
EXPLICADA
Y A DEBATE**

CONDUCE:

MARIEL IBARRA

EDITORA DE
EXPANSIÓN POLÍTICA

En México,
cada decisión política tiene
una historia, sus consecuencias
Y MÁS DE UNA VERSIÓN.

DISPONIBLE EN



SONORO

BAJO LA SOMBRA DE CHINA

El valor agregado del país asiático se eleva en la región de Latinoamérica.

POR: Marco Octavio Torres

PULSO

A

América Latina busca despertar de un letargo económico que la mantiene vendiendo recursos primarios e importando tecnología, con una expansión proyectada de apenas el 2.3% para 2026, lo que refleja capacidades tecnológicas incipientes y una productividad estancada, de acuerdo con las perspectivas de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL).

Este bajo dinamismo está ligado a una reprimarización productiva en la que la creciente presencia de China en el comercio regional refuerza su dependencia de los minerales, cultivos intensivos y mano de obra poco calificada. Salvo México, el perfil exportador latinoamericano se ha volcado casi por completo hacia materias primas en bruto e importa bienes de media y alta tecnología, señala el análisis *Latin American Exports to China: Local Experiences and Challenges*, coordinado por Enrique Dussel Peters.

El contexto se agrava con el avance de la denominada interdependencia militarizada: el uso del comercio, la inversión, las finanzas y el acceso a la tecnología como instrumentos de presión geopolítica. En este entorno, los flujos económicos dejan de responder a criterios de eficiencia y se subordinan a objetivos de seguridad nacional, advierte la CEPAL.

El desacoplamiento entre Estados Unidos y China, iniciado en 2017 y acelerado en 2025, ha intensificado esta lógica y empujado a América Latina a maniobrar entre Washington y Beijing, en un escenario de mayor proteccionismo, aranceles y



menor margen de autonomía económica, señalan los especialistas.

Venezuela se vuelve un caso extremo de vínculo condicionado por sanciones y recursos estratégicos, Brasil refuerza su apuesta por los BRICS y Argentina gira hacia Washington para recuperar oxígeno financiero. México apuesta a un estrechamiento en su relación con Estados Unidos y un alto a las importaciones chinas.

'MADE IN CHINA'

El valor agregado chino contenido en exportaciones latinoamericanas hacia Estados Unidos pasó del 0.8% en 1995 al 20.4% en 2020, de acuerdo con Dussel. Para Washington, la región se ha convertido en una 'puerta trasera' de los productos chinos.

El país asiático juega un papel ambivalente. Por un lado, sostiene la demanda externa latinoamericana -sus importaciones desde la región habrían crecido 7% en 2025, de acuerdo con la CEPAL-; por otro, su patrón de compras, concentrado en bienes sin procesar, acelera la desindustrialización local.

Por ejemplo, Argentina envía el 90.3% de su soja a China como grano crudo; Perú, el 92% de su cobre en forma de concentrados; Chile envía el 66.6% de su cobre y el 91% de sus ventas agrícolas, en forma de cerezas. Brasil, el más beneficiado, mantiene un superávit con China y con exportaciones más diversificadas, entre soja, hierro y petróleo.

Venezuela pasó de una relación dinámica a un estancamiento. Aunque tuvo un pico comercial en 2012 (23,800 millones de dólares en intercambio total), el periodo 2019-2023 ha sido favorable para China debido a las sanciones estadounidenses que redujeron las compras oficiales de petróleo venezolano por parte de Beijing.

Lo anterior tiene su historia. Tras las reformas de apertura en los 90 y el ingreso de China a la Organización Mundial del Comercio (OMC) en 2001, la región vivió un auge de materias primas que se prolongó hasta 2014, con el declive de las grandes inversiones en infraestructura de parte del país asiático. Beijing se consolidó en-

tonces como socio comercial y financiero clave, especialmente, en Venezuela y en Brasil.

"China llegó a este punto no solo por el tamaño de su mercado, sino porque durante años obligó a las empresas extranjeras a transferir tecnología, a asociarse con socios locales y a participar en un proceso de aprendizaje que fue deliberadamente diseñado por el Estado. América Latina nunca exigió nada parecido, y esa es una de las razones por las que hoy importa tecnología en lugar de producirla", señala Margaret Myers, directora del programa de Asia y América Latina de The Dialogue.

Desde 2017, con la llegada de Donald Trump a su primer periodo presidencial, la competencia entre potencias y el resurgimiento del proteccionismo estadounidense sumieron a la región en una fase de incertidumbre. Solo en el primer semestre de 2025, los anuncios de inversión extranjera directa cayeron 53%, según la CEPAL, en toda la región.

Para revertir esta trayectoria, el organismo considera "imperativo" aplicar políticas de desarrollo productivo orientadas a innovación, digitalización y servicios intensivos en conocimiento, ya que sin una transformación estructural, América Latina corre el riesgo de quedar confinada como proveedora básica, advier-

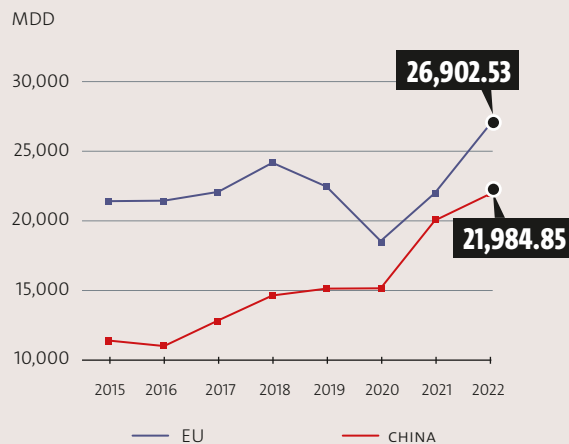
**“
CREER QUE UN PAÍS ES
PRIVILEGIADO EN SUS
VENTAS A CHINA ES
UNA FALACIA. CAMBIAR
MATERIA PRIMA POR
PRODUCTOS
TERMINADOS ES UN
MODELO DE COLONIA
QUE YA VIVIMOS Y NO
NOS GUSTÓ.**

Jorge Guajardo,
exembajador de México en China.



MÉXICO ABRIÓ LA PUERTA

En 2015, el valor agregado chino en las exportaciones de manufactura mexicanas era la mitad del estadounidense. Para 2022, el chino creció 93% y el estadounidense 25%.



FUENTE: Trade in Value Added (TiVA) 2025 edition: Origin of Value Added in Gross Exports, OCDE.

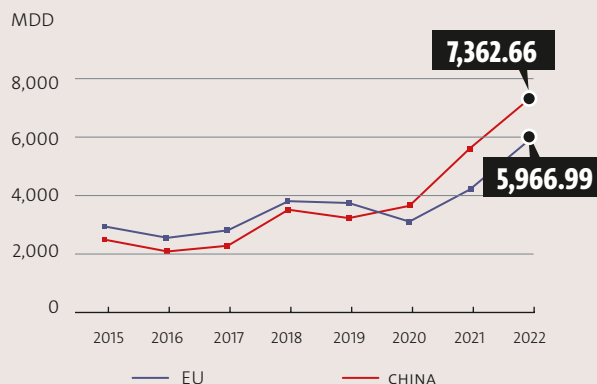
te en sus Perspectivas del Comercio Internacional de América Latina y el Caribe, 2025.

PUERTA TRASERA SIN ENCADENAMIENTOS

La industria automotriz es una de las que mayormente lo refleja. La transición hacia la electromovilidad en la región está dominada por fabricantes chinos, como BYD, Chery o Geely, pero bajo esquemas de bajo contenido local. A través de modelos CKD y SKD, estas inversiones dejan salarios bajos y empleos de escasa especialización, sin transferencia tecnológica, ya que se trata de kits con automóviles completamente desarmados o semidesarmados pero fabricados en su totalidad en China.

CHINA, PROTAGONISTA EN EXPORTACIONES LATINAS

Los datos de la OCDE para Colombia, Brasil, Argentina, Chile, Perú y Costa Rica muestran que las exportaciones manufactureras tienen mayor valor agregado chino que estadounidense.



FUENTE: Trade in Value Added (TiVA) 2025 edition: Origin of Value Added in Gross Exports, OCDE.

CON TODO PARA MI NEGOCIO



**Sea cual sea tu proyecto, en Santander PyME
te apoyamos con lo que necesita tu negocio:**

Paquete \$0 pesos, que incluye:

- **Cuenta:** administra el dinero de tu negocio, sin comisiones.
- **Cobra sin complicaciones:** con terminales de pago sin costos fijos y con tasas competitivas.
- **Banca digital:** gestiona tu negocio con una app moderna e intuitiva.
- **Tarjeta de crédito LikeU Business:** paga a tu ritmo y recibe cashback en tus compras.

- > **Asesoría personalizada** de un ejecutivo.
- > **Acceso sin costo** a capacitación y formación: Santander X, Universia y Santander Open Academy.



Escanea
y conoce más



En consecuencia, el país asiático exporta manufacturas de alto valor a la región, mientras la región provee cerca del 75% de la soya que importa China y prácticamente todo su carbonato de litio, que regresa como baterías y vehículos eléctricos.

La presencia de las automotrices chinas en México experimentó una expansión meteórica en el último lustro, aunque este auge comercial no se ha traducido en un fortalecimiento de la manufactura nacional. Según el reporte *China's Presence in Mexico's Auto Sector: What's at Stake for Mexico*, del think tank Inter-American Dialogue, la cuota de mercado de los vehículos ligeros de origen chino escaló de un marginal 0.5% a un sólido 9.7% en apenas cinco años, consolidando su posición al cierre de 2024.

Según el documento, las cuatro empresas chinas que producen vehículos en México se centran, principalmente, en el ensamblaje básico para su venta, dependiendo, en gran medida, de las importaciones de componentes de vehículos desde China. Este análisis de Myers revela que la proporción de vehículos de marcas chinas vendidos en México que se fabrican en territorio nacional sufrió un desplome; en 2019, el 66% de estas unidades se producía localmente, en 2024, esa cifra cayó al 18%.

EL PESO CRECIENTE

Datos de la OCDE muestran que, entre 2015 y 2022, el valor agregado chino en las manufacturas exportadas por Centro y Sudamérica se triplicó, mientras que el estadounidense se duplicó. En México, el valor agregado extranjero sigue dominado por Estados Unidos, pero China ya se aproxima: pasó de 11,350 mdd en 2015 a casi 22,000 mdd en 2022, reforzando las acusaciones de que el T-MEC funciona como vía indirecta de acceso al mercado estadounidense.

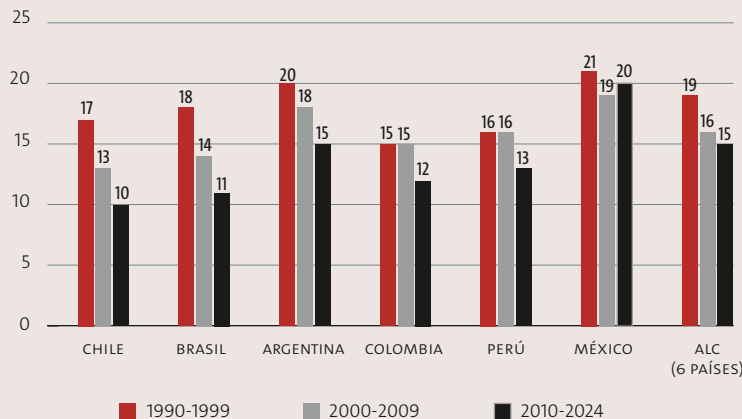
El comercio bilateral confirma la tendencia. América Latina exporta cada vez más soya, cobre u otros minerales, mientras importa maquinaria, electrónica y bienes intensivos en capital. La Asociación Latinoamericana de Acero (Alacero) advierte que China ha profundizado su presencia mediante manufacturas intensivas en metal, aprovechando una sobrecapacidad que podría alcanzar 721 millones de toneladas. En 2025, las exportaciones chinas de acero laminado superarían 103 millones de toneladas, con un crecimiento del 21% hacia América Latina, mientras que las importaciones ya representan casi el 40% del consumo regional. Esto deriva en un indicador indirecto de la industrialización de un país, pues es la materia prima en infraestructura, maquinaria, transporte y manufacturas.

¿REACCIONES TARDÍAS?

La reacción de los gobiernos empieza a verse justo en los sectores donde el impacto ya es irreversible. Norteamérica está dispuesta, al menos, en el corto plazo, a producir "los autos más caros del mundo" con tal de reducir la dependencia china, afirmó el exsecretario de Hacienda José Antonio Meade, en una conferencia en la Universidad Panamericana en noviembre de 2025. En respuesta, México, alineado con Estados Unidos, lanzó en 2026 más de 1,400

SÍNTOMAS DE LA REPRIMARIZACIÓN

En los principales países de América Latina, el valor agregado en las manufacturas como porcentaje del PIB es cada vez menor; con la excepción de México, se deterioró en casos muy visibles como Chile o Colombia.



FUENTE: Alacero, con datos del Banco Mundial y de la CEPAL.

fracciones arancelarias contra países sin tratado, China, principalmente. Brasil y Colombia han aplicado medidas similares en acero y vehículos eléctricos, aunque sin coordinación regional. América Latina sigue actuando de forma fragmentada frente a estrategias de largo plazo.

Alejandro Werner, director del Georgetown Americas Institute, matiza la idea de una dependencia estructural en todos los casos y señala que exportar *commodities* es una relación "suave", ya que, "si China deja de comprar, se venden en otro lado".

El riesgo real surge cuando el vínculo se vuelve financiero o geoestratégico, como ocurrió en Venezuela al entrar en vigor las sanciones estadounidenses, pues recurrieron a Beijing tras perder acceso a financiamiento.

Como ejemplo, Werner señala que la relación entre México y Estados Unidos es muy diferente y más difícil de romper o redirigir. "Hacemos un auto que solo se vende en Estados Unidos y estamos integrados en la cadena de producción en donde no podemos decir: 'Mañana yo le vendo mis embragues a Europa'", dice.

LA SOBRECAPACIDAD COMO ESTRATEGIA

Jorge Guajardo, exembajador de México en China, advierte que el

país asiático vende por debajo del mercado no solo por eficiencia, sino para eliminar competidores y crear dependencia. "Primero te vende barato; luego, dependes de ellos". El precio de exportación de cada vehículo chino cayó 25% entre 2023 y 2025, de 21,000 a 16,000 dólares en promedio, según Guajardo, haciendo insuficientes incluso los aranceles.

Además, el diplomático cuestiona la narrativa de "inversión" china en infraestructura: en muchos casos son créditos condicionados a usar tecnología y proveeduría, con garantías soberanas; es decir, si el proyecto fracasa, el país receptor asume la deuda.

Myers coincide en que el modelo chino, basado en planeación estatal, sobrecapacidad y exportaciones, traslada los costos del ajuste a terceros países. Sin políticas industriales y coordinación, América Latina seguirá exportando recursos e importando manufacturas. "Si siguen negociando de manera individual, China continuará comprando lo que más le conviene y vendiendo lo que más valor tiene. La única forma de cambiar esa relación es coordinarse por sectores, como soya, acero o minerales críticos, y usar ese peso colectivo para exigir mayor valor agregado y condiciones distintas", asegura Myers.

PENSAR EL DESARROLLO COMO SISTEMA

Durante años medimos el desarrollo en proyectos. Una obra nueva, una reforma, una inversión anunciada. Cada pieza parecía sumar progreso. Pero el mundo cambió y el desarrollo dejó de comportarse como una suma simple.

Hoy, la economía funciona como un sistema interdependiente. La energía condiciona la competitividad. La infraestructura digital sostiene la física. La regulación define la confianza. El financiamiento determina el horizonte real de cualquier proyecto. Cuando una parte falla, el efecto ya no es local, se propaga al sistema.

Seguir pensando el crecimiento como acumulación de obras aisladas es insuficiente. El desarrollo del próximo ciclo será sistémico.

No basta con invertir más, hay que integrar mejor. La infraestructura sin energía confiable pierde competitividad. La digitalización sin regulación moderna genera incertidumbre. El financiamiento sin arquitectura sólida expone fragilidades que, tarde o temprano, aparecen.

El desarrollo rara vez fracasa por falta de intención. Fracasa por falta de integración.

Durante mucho tiempo discutimos en términos de Estado o mercado, regulación o inversión, disciplina fiscal o crecimiento. El nuevo ciclo no se ordena en dicotomías. Se ordena en sistemas. Infraestructura, energía, tecnología financiera y regulación ya no avanzan por carriles separados. Operan bajo una misma lógica económica.

Pensar en sistemas implica aceptar algo incómodo. Realismo político requiere realismo económico. La voluntad no sustituye a la estructura. Las decisiones públicas se sostienen solo cuando reconocen sus restricciones financieras, operativas y regulatorias.

Eso no reduce la ambición ni las aspiraciones, sino que las vuelve viables.

También redefine el papel del sistema financiero. Ya no basta asignar crédito o capital. Se vuelve necesario diseñar proyectos que integren riesgo, operación y horizonte temporal desde el inicio. La infraestructura no puede entenderse solo como construcción. Debe entenderse como funcionamiento.

Aquí, la ingeniería financiera deja de ser un detalle técnico y se convierte en arquitectura. El *project finance* obliga a ordenar flujos, gobernanza y riesgos desde el diseño. Convierte intención en estructura. Y sin estructura, el desarrollo depende demasiado de la coyuntura.

El próximo ciclo económico no estará determinado por las economías que anuncien más proyectos, sino por quienes logren una mayor coherencia entre ellos. Las naciones o regiones que integren infraestructura física y digital, energía confiable, tecnología financiera avanzada y regulación moderna tendrán una ventaja estructural. Las que sigan operando por fragmentos enfrentarán tensiones crecientes.

Ya no se trata de resolver cuánto invertir. La pregunta es si estamos diseñando sistemas completos o piezas sueltas.

Hoy, desarrollar es integrar. 



JUAN PABLO DE BOTTON FALCÓN

Secretario de Administración y Finanzas de la Ciudad de México.

@JPDeBotton

PARA OLER MEJOR

De gasto ocasional a consumo recurrente. Las fragancias se afianzan en la rutina de los mexicanos y empujan importaciones por más de 500 millones de dólares.

POR: Patricia Tapia

La pandemia dejó un vicio inesperado en Cristina Rodríguez. Antes de 2020, compraba un perfume al año, dos, en el mejor de los casos. Salía poco, repetía aroma y no pensaba demasiado en ello, pero el encierro alteró algunos de sus hábitos. Dejó de gastar en comidas fuera de casa o salidas frecuentes, así como en el transporte hacia la empresa de instalación de cámaras de seguridad en la que trabaja en el área comercial. Ese dinero, encontró un destino nuevo.

Rodríguez, de 42 años, empezó con una fragancia para levantar el ánimo, luego otra para sentirse distinta y una más para marcar los días. Hoy, su colección se acerca a las 100 botellas. Cada aroma representa un estado de ánimo, una rutina o una etapa. Hay uno para trabajar desde casa, otro para una videollamada y otro más para salir.

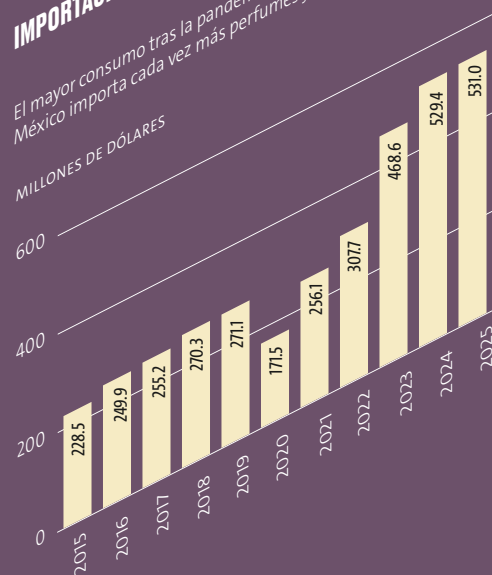
Este no es un caso aislado. Como ella, muchos mexicanos modificaron sus hábitos de consumo y encontraron en las fragancias un gusto constante. Lo que empezó como una distracción en medio del encierro se transformó en un hábito que sobrevivió al regreso de la movilidad y a la reapertura de la economía. Ese cambio íntimo, casi invisible, también dejó huella en el comercio exterior.

Tras el covid-19, las importaciones de perfumes y lociones en México crecieron con fuerza y reflejan un consumo que no volvió a su punto de partida. De acuerdo con datos del Banco de México, las compras externas de perfumes se recuperaron en 2021 hasta niveles

IMPORTACIONES EN MÁXIMOS

El mayor consumo tras la pandemia ya impacta el comercio exterior. México importa cada vez más perfumes y aguas de tocador.

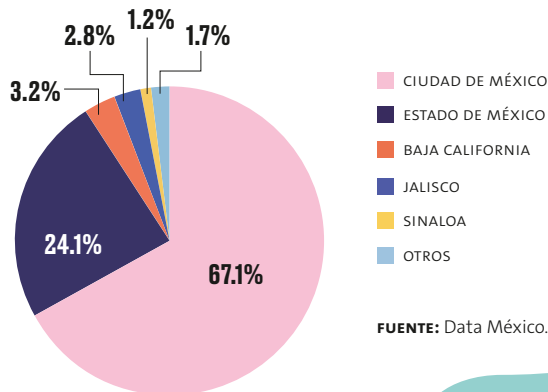
MILLONES DE DÓLARES



FUENTE: Banxico.

¿DÓNDE SE COMPRAN MÁS PERFUMES?

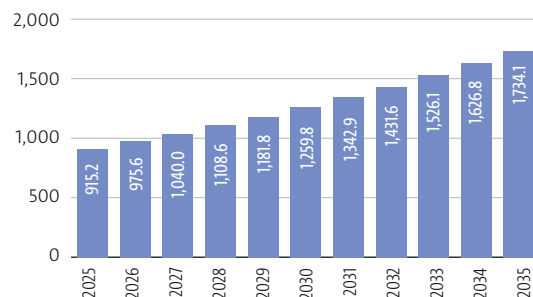
Dos estados acaparan nueve de cada 10 dólares importados.



EN ASCENSO

En 10 años, el sector valdrá el doble en México.

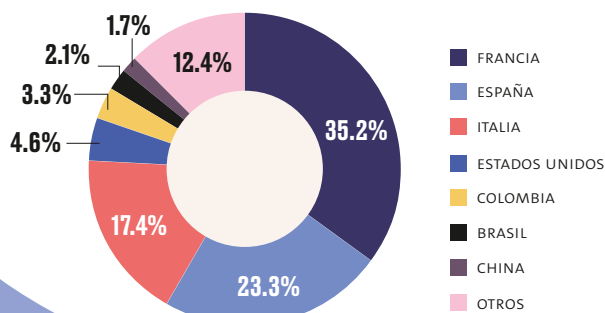
MILLONES DE DÓLARES



FUENTE: Proyecciones de Expert Market Research.

FRANCIA, EL PROVEEDOR POR EXCELENCIA

Algunos países dominan los envíos de perfumes en México, y los europeos aportan cerca de tres cuartas partes del mercado.



prepandemia, con un valor de 256 millones de dólares. A partir de ese año, el mercado no solo se estabilizó, también marcó récords. En 2024, las importaciones alcanzaron 529 mdd y, para el cierre de 2025, las cifras superan ligeramente ese récord, con 531 mdd.

La Ciudad de México y el Estado de México concentran alrededor del 90% de estas importaciones, lo que confirma su peso como centros de consumo, distribución y logística.

Francia, considerada la cuna histórica de la perfumería, se mantiene como el principal proveedor, con una participación del 35.2%. Le siguen otros dos países europeos: España e Italia. Estados Unidos, primer socio comercial de México, ocupa el cuarto lugar.

El auge de las importaciones acompaña un mercado interno en expansión. Se estima que la perfumería en México movió cerca de 915 millones de dólares en 2025. Las proyecciones apuntan a un crecimiento sostenido durante la próxima década, con una expansión promedio anual del 6.6%. De mantenerse esa tendencia, el valor de la industria casi se duplicará y alcanzará alrededor de 1,734 mdd en 2035, de acuerdo con la consultora Expert Market Research.

El dinamismo del sector responde a varios factores. El aumento de la renta disponible, la introducción constante de fragancias innovadoras, el auge del comercio electrónico y un mayor uso de productos de cuidado personal. También pesa un cambio en el estilo de vida y una mayor disposición a gastar en productos cosméticos, en especial, en fragancias de mayor valor. La creciente conciencia sobre el aseo personal y el aumento del consumo masculino refuerzan esta tendencia, explica la firma de investigación de mercado.

Por tipo de producto, los perfumes de producción masiva dominan el mercado gracias a su asequibilidad y a una oferta amplia que facilita el acceso en todo el país. Al mismo tiempo, las fragancias *premium* ganan terreno. Su apuesta por materias primas de alta calidad, envases cuidados y una estrategia de marca apoyada en redes sociales y marketing de *influencers* les ha permitido abrirse paso. En ese cruce entre hábito, identidad y consumo, historias como la de Rodríguez explican por qué el aroma dejó de ser un lujo ocasional y se convirtió en un gasto recurrente.



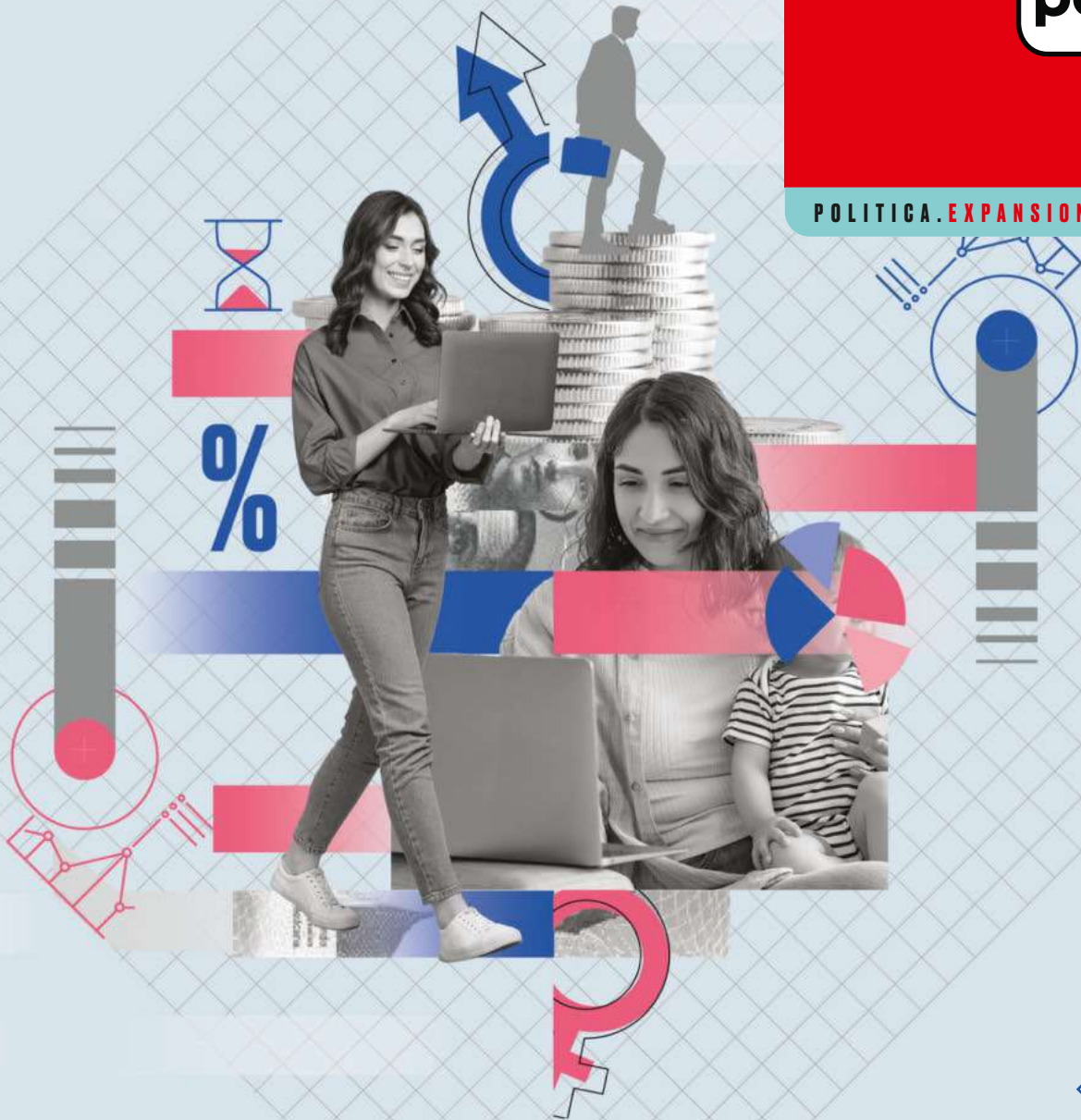
EN LAS
VOCES
DE NUESTROS
EDITORES
LUNES A VIERNES 6AM

ESCÚCHANOS EN:



amazon music





BRECHA SALARIAL, UN CAMINO LENTO

POR: Lidia Arista

Si México incorpora a casi 30 millones de mujeres al mercado laboral, el PIB podría crecer a 6.9 billones de pesos en 2035. El trabajo no remunerado es el desafío.

D

elante de la ilustración de una joven mexicana que porta la bandera y que es la imagen del gobierno de México, la presidenta Claudia Sheinbaum firmó un decreto para incorporar la igualdad sustantiva y perspectiva de género a la Carta Magna. “Las mujeres ya estamos en la Constitución, nuestros derechos están garantizados”, aseguró la mandataria a finales de 2024. “Es un día histórico”.

Desde esa fecha está en la ley, pero no en la realidad de millones de mujeres.

Es lunes, y Monserrat Núñez, de 38 años, ya no se alista para ir a su trabajo como gerente de Recursos Humanos. Pausó su carrera para cuidar a sus hijos, de 12 y 10 años. En su jornada no hay llamadas o citas para evaluar postulantes. Tampoco, juntas o entregas de reportes. Su tiempo lo dedica a llevar a sus hijos a la escuela, cocinar, alimentar al perro y supervisar tareas, pero no recibe ninguna paga, pese a su larga jornada, que ya no es de 9:00 a 18:00 horas, sino continua.

Quiere regresar a trabajar, pero sabe que no es tan sencillo, así que cuando busca un empleo, prioriza más allá del salario. “Antes, me fijaba en el sueldo, ahora, me fijo en el horario y si hay oportunidad de que sea *home office*”, comenta.

Núñez es una de las 29.1 millones de mujeres de más de 15 años que están en edad de trabajar, pero tienen como barrera las labores domésticas y de cuidados.



En México, las mujeres viven en desigualdad y la brecha salarial entre géneros es solo una cara del problema: por cada 86 pesos que gana una mujer, un hombre recibe 100 por el mismo trabajo.

Miguel Calderón Chelius, coordinador del Observatorio Laboral de la IBERO Puebla, explica que en un país donde a las mujeres se les asignan roles de cuidado, su desarrollo profesional y económico es menor. “La diferencia de ingresos tiene que ver con las oportunidades debido al género. Esto que conocemos como techo de cristal no es otra cosa que los roles que le son asignados a las mujeres, los cuales les impiden participar en cierto tipo de trabajo o cargo y, por tanto, van rezagándose en los ingresos. Es el mayor reto en México”, explica.

ACCELERAR LA IGUALDAD

En el Índice Global de Brecha de Género 2025 del Foro Económico Mundial, México se ubica en la posición 23 de 148 países, con un puntaje de 0.776 en una escala de 0 a 1, en la que a más pegado al 1 es mayor la paridad. El ranking lo encabeza Islandia, con 0.926 puntos. En la última década, México escaló 48 puestos, pero los avances se deben, principalmente, a una mayor participación de mujeres en la política. Sin embargo, en lo económico y las oportunidades, el país mostró rezago al ocupar la posición 113.

Aunque México ya dio un paso para eliminar la brecha de género, el reto es mayúsculo y tomará más de cinco décadas para alcanzar la paridad de los países de la Organización para la Cooperación y



6.9

**BILLONES ALCANZARÍA
EL PIB DE MÉXICO SI
ELEVARE LA PARTICIPACIÓN
ECONÓMICA DE LAS
MUJERES DEL 46 AL 67%.**

el Desarrollo Económicos (OCDE), pero si se logra ir más rápido, ya hay proyecciones del impacto favorable que tendría en la economía.

“Necesitaríamos incorporar a 19 millones de mujeres a la economía y el PIB de México podría ser de 6.9 billones de pesos a 2035 si logramos acelerar la igualdad. De ese tamaño es la ganancia del país”, explica Fernanda García, directora de Sociedad del Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO).

Con la consigna de que con su arribo a la presidencia “llegamos todas”, Sheinbaum buscó elevar a la Constitución la igualdad sustantiva en el acceso a derechos y oportunidades y para que quedara prohibida la brecha salarial por razones de género. Siete artículos de la Constitución fueron modificados.

Según la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) del INEGI, la tasa de participación de las mujeres en el ámbito laboral pasó de 39.5 en 2011 a 45.6 en 2025, es decir, 6.1% más. Sin embargo, la de los hombres es más alta. Hace 15 años era de 73.6 y el año pasado fue de 74.3. La brecha de participación entre uno y otro sexo es del 28.7%.

A ello se suma que, cuando una mujer trabaja, no siempre hay igualdad. Gonzalo Hernández Licona, director del Observatorio Social Centro de Estudios Espinosa Yglesias, indica que la disparidad en ingresos entre un hombre y una mujer se ubica en dos aspectos: paga desigual a pesar de hacer la misma función, como sucede con los futbolistas, y la segunda, porque las mujeres eligen empleos más flexibles para poder atender los cuidados que tiene asignados por rol.

“Si comparamos hombres y mujeres, las mujeres trabajan 37 horas en promedio a la semana y los hombres, 44, casi 45; es decir, las mujeres tienen trabajos más flexibles, con menos horas. Esta parte tiene sobre todo que ver con un tema de cuidados. Esto tiene un efecto en la economía porque estás quitándole a una parte que las mujeres pueden aportar y no lo hacen”, detalla.

LA DIFÍCIL CIMA

La ausencia de las mujeres en el mercado laboral no es todo. De las económicamente activas, un bajo porcentaje ocupa cargos de dirección.

LA BRECHA DE GÉNERO

México se encuentra en el puesto 23 de 148 países.

	PAÍS	CALIFICACIÓN
1	Islandia	0.926
2	Finlandia	0.879
3	Noruega	0.863
4	Reino Unido	0.838
5	Nueva Zelanda	0.827
6	Suecia	0.817
7	Moldavia	0.813
8	Namibia	0.811
9	Alemania	0.803
10	Irlanda	0.801
11	Estonia	0.799
12	España	0.797
13	Australia	0.792
14	Dinamarca	0.791
15	Barbados	0.786
16	Costa Rica	0.786
17	Suiza	0.785
18	Nicaragua	0.783
19	Lituania	0.783
20	Filipinas	0.781
21	Letonia	0.778
22	Chile	0.777
23	México	0.776

FUENTE: Índice Global de Brecha de Género del World Economic Forum.



Solo el 14% de los asientos en los consejos de administración de las empresas en la Bolsa Mexicana de Valores están ocupados por mujeres. El porcentaje es inferior al de los países de la OCDE, que es de 32.5%. México se ubica por debajo de naciones de América Latina, como Colombia (25%), Chile (24%) y Brasil (22%), y lejos de economías cercanas a la paridad, como Nueva Zelanda y Francia, en las que se supera el 47%. Con esta tendencia, México alcanzaría la paridad en los consejos de administración en 2043.

En las direcciones generales, la presencia de las mujeres es del 3%, del 15% en las financieras y del 26% en las jurídicas.

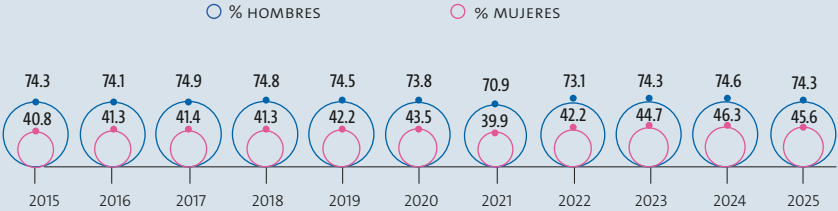
García, del IMCO, plantea que la reforma de la presidenta Sheinbaum fue un paso importante para que a nivel constitución se estableciera la paridad, sin embargo, falta concretar el marco legal secundario. “El gran pendiente legislativo son las reformas secundarias, leyes que ya se quedaron atoradas en el Congreso, a la Ley del Trabajo, a la ley de igualdad entre hombres y mujeres, porque esos marcos secundarios no están homologados a la Constitución”, dice.

Ese es el primer reto del actual gobierno, pero hay otros, como concretar el Sistema Nacional de Cuidados, que permita a las mujeres trabajar o tomar mejores empleos.

Cuando aún trabajaba, Monserrat Núñez llegó a dejar solos a sus hijos. Ellos tenían cinco y siete años, pero, al vivir alejada de su familia, era prácticamente imposible que algún familiar le

A PASO LENTO

En una década, México avanzó poco en la participación de las mujeres en la vida económica.



FUENTE: INEGI. Tasa de participación según sexo 2015-2025.

ayudara a cuidarlos. “Cuando eran más pequeños, tuvimos que dejar a nuestros hijos solos bajo llave, cuando era la pandemia que no había clases presenciales. Ellos calentaban su comida, se las dejábamos en la mesa servida y tapada para que solo la metieran al micro”, recuerda.

El gobierno del expresidente Andrés Manuel López Obrador eliminó las estancias infantiles federales al asegurar que había irregularidades y optó por entregar apoyos de 1,600 pesos bimestrales a padres para que decidieran si pagaban una guardería o a alguien más el cuidado de sus hijos. Con la presidenta Sheinbaum se anunció la creación de Centros de Cuidado y Educación Infantil como parte de un Sistema Nacional de Cuidados, pero el programa va lento.

Fátima Masse, consultora y docente en temas sociales, plantea que el Sistema Nacional de Cuidados es importante y apunta a cambiar la idea de que solo a las mujeres les corresponden los cuidados. “El Sistema Nacional de Cuidados es un sueño para muchas, porque hay desigualdades dentro del hogar y del mercado laboral; esto te da una oferta de cuidados alternativa que puedes aprovechar para que, sin que cambie toda esa estructura, tengas más tiempo para un trabajo remunerado. Tenemos que cambiar esta ideología en donde las mujeres son las cuidadoras y los hombres, los proveedores. Hay mucho trabajo que se puede hacer desde el gobierno y las empresas”.

Uno de los retos del país está en la cancha de los empresarios, quienes, entre otros pendientes, deben transitar a contratar al mejor perfil para un cargo y que el género no sea un obstáculo.

“El hombre no se va a embarazar, no va a pedir licencia de paternidad, por lo tanto, se prefiere al hombre porque va a



“
**LO QUE ESTAMOS
HACIENDO ES
TRANSMITIR UNA NUEVA
CULTURA EMPRESARIAL,
DONDE TANTO LAS
PROMOCIONES COMO EL
SALARIO SEA PRODUCTO
DEL TALENTO Y NO EXISTA
LA BRECHA SALARIAL,
QUE NO TIENE NINGUNA
EXPLICACIÓN MÁS QUE LA
DIFERENCIA EN EL SEXO.**

José Medina Mora, presidente del CCE.

salir ‘menos caro’. La paradoja es que, al dar una licencia de maternidad solo a las mujeres, las castigas. Lo que hacen los países nórdicos es que tienes una licencia de maternidad y una de paternidad”, comenta Hernández.

LOS BENEFICIOS DE LA INCLUSIÓN

Tras la aprobación de las reformas constitucionales, el Consejo Coordinador Empresarial (CCE) apuesta por una nueva política de inclusión de más mujeres, en la que no importe el género, sino la preparación y la experiencia.

“La labor desde el Consejo Coordinador Empresarial es concientizar a las empresas de la importancia de tener esa equidad de género, esa igualdad de oportunidades y que eso trae beneficios para la empresa en productividad. Las empresas poco a poco van siendo más conscientes de los beneficios que tienen”, dice su presidente, José Medina Mora.

El IMCO estima que aprovechar el talento de las mujeres e incorporarlas al mercado laboral impactaría en el crecimiento del PIB: alrededor de 630,000 millones de pesos al año.

Para mejorar, es necesario que las mismas empresas midan de qué tamaño es la brecha de género que hay en su corporación. “Hay empresas que le tienen pánico a esta medición, porque no saben cómo hacerlo y no tienen una estructura bien institucionalizada... Podríamos estar avanzando más rápido para cerrar esa brecha salarial y no por un manotazo legal, sino más bien necesitamos poner a reflexionar a las empresas para que realmente haya un piso más parejo”, agrega Masse.

Además de lo económico, una mayor inclusión es un tema de justicia en el que una mujer decida qué hacer con su tiempo. En el caso de Monserrat Núñez, aspira a regresar a la vida laboral, aunque quizá ya no en Recursos Humanos, sino con algún emprendimiento que le permita estar cerca de sus hijos.

LAS TAREAS DE LOS CUIDADOS

Al trabajo doméstico para el propio hogar, las mujeres destinaron, en promedio, 16.7 horas más a la semana que los hombres.

	Horas de trabajo doméstico para el propio hogar	Horas de trabajo de cuidados a integrantes del hogar	Trabajo voluntario, comunitario y apoyo a otros hogares
Nacional	20.5	11.4	6.9
Hombres	11.5	8.7	5.5
Mujeres	28.2	13.6	8.0

FUENTE: INEGI. Promedio de tiempo semanal de trabajo no remunerado, según grupo de actividades y sexo.

Santiago Casanueva

ASUME LA DIRECCIÓN GENERAL DE INTERPROTECCIÓN

El ejecutivo encabeza una estrategia que busca duplicar el ritmo de expansión de la compañía, fortalecer su presencia internacional y alcanzar un segundo millón de pólizas de inter.mx en los próximos 18 meses.

Santiago Casanueva inició el liderazgo en la dirección general de INTERprotección, en una transición planeada que marca una nueva etapa para el grupo. Su nombramiento no responde a una coyuntura, sino a una evolución estratégica enfocada en fortalecer el talento interno, consolidar el crecimiento y escalar a nivel internacional.

El nuevo CEO afirma que la prioridad es mantener el ADN de la compañía, centrado en el capital humano y en el compromiso con el cliente, al tiempo que impulsará una transformación organizacional que abra oportunidades a las nuevas generaciones.

En entrevista resalta que otro eje clave es la adopción de tecnologías emergentes, buscando ganar eficiencia, flexibilidad y capacidad de respuesta.

La estrategia también contempla aprovechar la presencia global de las oficinas en América Latina, España y Miami, tanto para exportar el modelo de negocio como para incorporar aprendizajes de otros mercados, “tropicalizándolos” en beneficio del cliente mexicano.

HACIA UN MERCADO MÁS SOFISTICADO

Casanueva comparte que, durante su trayectoria de 28 años en el grupo, ha sido testigo de cómo el sector asegurador mexicano pasó de un entorno local y poco sofisticado a configurarse como un ecosistema altamente profesionalizado.

Actualmente, México es el segundo mercado más importante de América Latina y el primero en compra de capacidad catastrófica en reaseguro. Sin embargo, el sector aún representa apenas 2.2% del Producto Interno Bruto (PIB), frente a niveles de entre 5% y 6% en países como Chile y de hasta 8% o 10% en economías desarrolladas, lo que evidencia el amplio potencial de crecimiento.

En este contexto, INTERprotección, mediante su participación en Aterna, se ha convertido en la firma que ha impulsado millones de pólizas orientadas a la base de la pirámide, promoviendo así la cultura de aseguramiento y la inclusión financiera. Por otro lado, su plataforma inter.mx



“México es el segundo mercado asegurador más importante de América Latina, pero su penetración aún es baja; ahí está nuestra oportunidad de crecimiento”.

alcanzó el millón de pólizas al cierre de 2025, afianzándose como un canal digital que no solamente compara opciones, sino que agrega valor en asesoría y servicio.

“Si el primer millón de pólizas nos tomó cinco años, hoy estamos en una posición muy distinta. Nuestra meta es alcanzar el siguiente millón en los próximos 18 meses”, anticipa Casanueva.

OBJETIVOS DE CORTO Y MEDIANO PLAZO

Para el CEO, las empresas medianas son el sector corporativo que representa mayores oportunidades. Por este motivo, INTERprotección buscará una mayor penetración, aprovechando que la simplificación tecnológica puede facilitar la contratación de seguros.

En lo referente a soluciones de riesgo, la empresa continuará robusteciendo los mercados que están expuestos a fenóme-

nos catastróficos como Centroamérica, el Caribe y Chile. En lo que respecta a los beneficios, área que la compañía identifica como uno de sus principales motores de desarrollo hacia 2026, se reforzará la oferta ante los ajustes regulatorios que impactan el costo de las pólizas médicas.

En el ámbito de negocio digital, el objetivo es acelerar el crecimiento y, en los microseguros, la prioridad seguirá siendo la inclusión financiera y el impacto social.

Por otra parte, Casanueva resalta que, con el respaldo de Gallagher, el tercer bróker más grande del mundo y socio estratégico del grupo, INTERprotección fortalece su acceso a plataformas globales, economías de escala y mejores prácticas.

Con la evolución estratégica que ha iniciado la compañía, se encamina hacia una fase de consolidación, expansión y modernización tecnológica.

KENIA LÓPEZ RABADÁN

Presidenta de la Cámara de Diputados

“LA PLURALIDAD NO DEBILITA LAS DECISIONES”

POR: Carina García



La llegada de Kenia López Rabadán a la presidencia de la Mesa Directiva de la Cámara de Diputados no fue casualidad: le llevó 28 años de carrera política. Ahora, tiene la función de conducir las sesiones sin importar su partido, equilibrar las libertades de los legisladores para expresarse y dar certeza de las votaciones.

Hasta 2024, a la legisladora se le identificaba como una dura debatiente dentro y fuera de tribuna. Se le puso enfrente, incluso, al expresidente Andrés Manuel López Obrador, cuyas conferencias matutinas rebatía con su “contramañanera” semanal. También fungió como jefa de la oficina de la excandidata presidencial Xóchitl Gálvez.

Su férrea oposición tuvo un costo: una parte de Morena objetó para que fuera presidenta de la Cámara, pero como la ley obliga a rotar la Mesa Directiva entre las principales fuerzas y ya se había pactado que en este periodo le tocaba al PAN, López Rabadán fue electa casi por unanimidad tras una negociación. Su combatividad quedó de lado para conducir con imparcialidad a los diputados.

EXPANSIÓN: ¿Qué dificultades tiene en la conducción de la Cámara ante una mayoría de Morena?

KENIA LÓPEZ RABADÁN: La mayor complejidad ha sido conducir en un momento de fuerte asimetría política, con una mayoría clara, pero también una sociedad diversa que espera ser escuchada. Mi responsabilidad ha sido propiciar un clima donde la mayoría ejerza su mandato con responsabilidad democrática, entendiendo que la pluralidad no debilita las decisiones, las hace más sólidas.

[He trabajado] para que la mayoría ejerza su fuerza dentro de las reglas, sin cancelar el debate ni invisibilizar a las minorías. La conducción de la Cámara exige firmeza, serenidad y conocimiento del reglamento para que la pluralidad

no sea un principio retórico, sino una práctica cotidiana.

E: ¿La Mesa Directiva es una posición simbólica frente a la Junta de Coordinación Política, a la que no han accedido las mujeres?

KLR: La Mesa Directiva no es simbólica: garantiza legalidad, orden y legitimidad en el proceso legislativo. La Jucopo acuerda políticamente; la Mesa conduce institucionalmente. Sin la Mesa no hay sesiones válidas ni procedimientos legítimos ni derechos parlamentarios protegidos.

Hay un reto pendiente en términos de acceso de mujeres a los espacios de decisión política informal, y esa discusión es necesaria, pero no debe desdibujar el papel constitucional de la Mesa.

E: ¿Su partido la respalda al 100%?

KLR: El PAN entiende la dimensión institucional de este encargo. Sabe que presidir la Cámara no es una posición partidista, sino republicana. He contado con respaldo, pero también con algo sano en democracia: respeto a mi autonomía para ejercer un cargo que no responde a intereses de grupo, sino al Congreso.

E: ¿Cuáles son las principales complicaciones que enfrenta?

KLR: Las mujeres que logramos romper el techo de cristal enfrentamos desafíos que no siempre son visibles, pero que pesan todos los días. El primero es un escrutinio desigual: se nos exige más, se

nos concede menos margen de error y se nos juzga distinto; el segundo, la forma en que se ejerce el poder: muchas decisiones siguen tomándose en espacios informales donde las mujeres no siempre estamos presentes; y el tercero es cultural, todavía hay resistencias a reconocer el ejercicio de la autoridad femenina sin etiquetarlo como exceso o confrontación. Superar estos obstáculos no es causa de las mujeres, es una condición para que la democracia sea más justa, más representativa y más fuerte.

E: ¿Qué hace falta para avanzar en igualdad sustantiva y en el ejercicio real del poder?

KLR: Es necesario dar un paso más: pasar de la paridad en los números a la paridad en las decisiones. No basta con que las mujeres ocupen espacios; es indispensable que cuenten con voz real, capacidad de incidencia y respaldo institucional para ejercer plenamente su responsabilidad.

E: ¿Cuál considera que es la reforma faltante en materia de igualdad sustantiva?

KLR: Más que una sola reforma, el reto es cerrar la brecha entre la norma y la práctica. La igualdad sustantiva se consolida cuando el poder deja de ser excepcional para las mujeres y se vuelve normal.

FOTO: CORTESÍA



Coppel



JLO
JENNIFER LOPEZ

Pantalón

\$549
contado

VIVE TU LOOK

Historias de temporada



Tienda



App Coppel



Coppel.com

LAURA ITZEL CASTILLO

Presidenta del Senado de la República

“ME GUSTARÍA QUE ME IDENTIFICARAN COMO LUCHADORA SOCIAL”

POR: Yared de la Rosa



En su adolescencia, Laura Itzel Castillo solo quería continuar en la lucha social, como le enseñó su padre, Heberto Castillo. Heredó la pasión por generar cambios y ahora es la figura institucional en la Cámara de Senadores.

La arquitecta, de 68 años, ocupa un lugar hasta ahora presidido por ocho mujeres desde 1965, por lo que está orgullosa de representar a este órgano legislativo, sobre todo porque, dice, las mujeres aún tienen que demostrar a diario que pueden ejercer cargos de representación popular y toma de decisiones.

“No luchamos para alcanzar estos cargos directamente a nivel personal, sino luchamos para que la sociedad esté bien representada tanto por hombres como por mujeres”, afirma.

EXPANSIÓN: ¿Cuál es la importancia de encabezar la Mesa Directiva del Senado?

LAURA ITZEL CASTILLO: Siento un gran compromiso debido a que somos muy pocas mujeres las que hemos estado al frente. Como se ha señalado, “es tiempo de mujeres” y eso se demuestra con el hecho de que estamos en diferentes espacios de toma de decisión fundamentales para el país. Es un compromiso mayor porque las mujeres siempre tenemos que demostrar que podemos ejercer los cargos de representación popular y de toma de decisiones, al igual que los hombres.

E: ¿La presidencia del Senado es una posición simbólica comparada con la Junta de Coordinación Política, que solo ha sido encabezada por hombres?

LIC: La Mesa Directiva tiene las funciones que se le encomiendan y el periodo que encabeza alguien que está en la Jucopo puede ser mucho mayor y aquí está acotado a un año, pero yo no diría que es un poder simbólico, porque dirigir un pleno no es nada simbólico. Creo que

se complementan muy bien en cuanto a las funciones que cada una ejerce.

E: ¿Qué retos ha enfrentado para llegar al cargo donde está?

LIC: En el servicio público, sobre todo, en el caso de las mujeres, siempre es porque eres hermana de alguien, eres la novia de alguien, eres la amante de alguien o eres la hija de alguien, como es en mi caso. Personalmente, siempre he tenido que demostrar que yo puedo estar en los espacios donde he participado, como es el caso actual.

E: Su papá fue un luchador social, ¿su apellido llegó a ser un obstáculo o la impulsó?

LIC: Vengo de una lucha social y, en este sentido, no se trataba de estar en estos cargos públicos, sino de luchar por la transformación del país y ahí fue donde empecé a participar políticamente. Por eso es que creo que este compromiso finalmente lo tengo a partir de esta formación política y familiar, muy bien cimentada en algunos castillos, pero no en el aire.

E: ¿Qué hace falta para avanzar en la igualdad sustantiva?

LIC: Nunca pensar que esto ya terminó. Yo creo que eso es lo importante en cualquier lucha

social y en cualquier puesto que se esté de representación popular o encargos es que nunca te tienes que dar por vencida ni echarte a dormir, sino siempre tienes que estar pensando qué es lo que tienes que hacer y cómo puedes mejorar las cosas.

E: ¿Qué reformas faltan en esta materia?

LIC: Lo relativo a la licencia de maternidad con la que tenemos que contar a nivel nacional, porque, a nivel internacional, se ha avanzado. Hay una iniciativa que planteé y en algún momento se tendrá que concretar para aumentar de 12 a 18 semanas la licencia. También en el caso de la licencia de paternidad, porque tenemos que estar compartiendo estos espacios con las responsabilidades y el trabajo.

E: ¿Cuál es el sello que le gustaría dejar en el Senado?

LIC: Me gustaría que fuera una presidencia en la que se me identificara con que soy una luchadora social, una persona justa, honesta y que, sobre todo, siempre me interesó poner orden dentro de lo que es este espacio legislativo y el Salón de Plenos.

Mobil Lubricants Analysis

REFUERZA SU PRESENCIA EN MÉXICO PARA ELEVAR LA PRODUCTIVIDAD INDUSTRIAL

ExxonMobil da un paso adelante en su solución de mantenimiento predictivo.

Detrás de una estrategia de producción efectiva, existe una planeación sólida en la que la lubricación juega un papel cada vez más relevante.

En este contexto, ExxonMobil tomó la decisión de realizar el estudio de aceite de Mobil Lubricant Analysis (MLA) en México. Este proyecto global llega al país como un aliado para tomar decisiones basadas en datos que se convierten en inteligencia operativa.

Para lograrlo, el programa lleva a cabo análisis especializados de viscosidad, metales de desgaste, contaminantes y oxidación, entre otros, utilizando tecnología patentada de interpretación de datos desarrollada por la compañía.

La solución está respaldada por más de 40 años de experiencia en diagnósticos de aceites y más de un siglo en el desarrollo de lubricantes avanzados, con la finalidad de reducir costos, optimizar recursos y proteger activos críticos.

DEL MANTENIMIENTO PREVENTIVO AL PREDICTIVO

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), las industrias manufactureras representan más del 30 % del Producto Interno Bruto (PIB) nacional; por ello, su continuidad y productividad son prioritarias. En este sentido, el análisis de lubricantes y equipos como parte de las estrategias de mantenimiento y eficiencia operativa es indispensable.

Como explica Ximena Pliego, directora de Ventas del negocio de Lubricantes de ExxonMobil en Latinoamérica, la lectura precisa de lo que ocurre dentro del equipo facilita tareas como:

- Prolongar la vida útil de los lubricantes.
- Identificar cuándo hacer cambios y detectar problemas oportunamente.

Todo ello para evitar paros no planeados en entornos donde cada hora de inactividad puede representar pérdidas monetarias.

“México es una prioridad para ExxonMobil. La llegada de MLA fortalece nuestra propuesta de valor y reafirma nuestra apuesta por el país, su industria y su competitividad”, asegura Pliego.



Y, para simplificar la transición de un mantenimiento preventivo a uno predictivo, la clave es el acceso a una plataforma digital asociada al programa.

La herramienta permite consultar resultados en línea, históricos, analizar tendencias y filtrar información por equipo y fecha. Con la presencia local de MLA, los clientes tienen acceso a resultados en un plazo de hasta 48 horas.

De esta manera, ExxonMobil aporta su *expertise* para contribuir a la trazabilidad de la maquinaria, la autonomía del cliente y la continuidad. Estos elementos son esenciales en sectores como manufactura, minería, transporte y construcción, los cuales trabajan bajo esquemas de alta demanda y disponibilidad permanente.

“El análisis del lubricante ofrece una lectura precisa de lo que ocurre dentro del equipo. Convertir esos datos en inteligencia operativa permite anticiparse a los problemas, evitar paros no planeados y extender la vida útil de la maquinaria”.

XIMENA PLIEGO,
directora de Ventas del negocio de Lubricantes de ExxonMobil en Latinoamérica.





INTÉGRATE A LA RED DE DISTRIBUIDORES



goat-carts.mx



NEGOCIO

ESTRATEGIA PROTEGIDA

Sanofi consolida su operación en México con la fabricación del total de las vacunas contra la influenza para el sector público.

POR: Mara Echeverría

Sanofi alcanzó un hito en México el año pasado. Por primera vez, 40 millones de dosis de vacunas contra la influenza destinadas al sector público se produjeron en su totalidad en el país. Este logro, fruto de la inversión mixta entre la Secretaría de Salud, Birmex y Sanofi, se traduce en una reducción de tiempos logísticos, pero también en el fortalecimiento de las capacidades locales en biotecnología y manufactura avanzada.

La planta de la farmacéutica en Cuautitlán Izcalli, Estado de México, juega un papel central en la formulación y el empaque, mientras que la generación de antígenos se realiza en Ocoyoacac, cerrando un ciclo productivo que antes dependía de procesos en el extranjero.

“La fabricación de la vacuna de influenza es apasionante por el ciclo que tiene. Es un periodo muy corto de vacunación porque se renueva todos los años”, explica Christián Podlesker, director de Latinoamérica y gerente general de México en Sanofi Vacunas. Cada año, se ajustan las formulaciones con base en las cepas determinadas por la Organización Mundial de la Salud, lo que obliga a una carrera contra el tiempo para garantizar disponibilidad antes del pico de la temporada.

La meta este año es producir, de nuevo, otros 40 millones de dosis. La farmacéutica también trabaja para introducir vacunas de nueva generación, como la influenza de alta dosis enfocada en adultos mayores de 60 años. “Trabajamos mucho con el sistema de salud para que se entienda el impacto que genera a los presupuestos y al sistema de salud el lograr la prevención”, apunta el directivo.

La estrategia de crecimiento de Sanofi también se apoya en el programa de estudios clínicos. Actualmente, cuenta con más de 54 proyectos activos en México, con una inversión estimada cercana a los 850 millones de pesos el año pasado, que abarcan áreas como neuroinflamación, oncología, enfermedades raras y vacunas.

Paulina Liceaga, jefa de la Unidad de Estudios Clínicos de la compañía, explica que la presencia de México en estudios multicéntricos globales permite que los pacientes accedan, de forma temprana, a terapias innovadoras y que la comunidad médica local gane experiencia en protocolos de investigación de clase mundial. Para la compañía, esto también fortalece la posición del país como un *hub* regional de investigación y desarrollo.

“La operación de los estudios clínicos implica una compleja cadena que va desde la asignación global de protocolos hasta la implementación local en hospitales públicos y privados. La diversidad genética y epidemiológica de la población mexicana

SANOFI CRECE EN EL MUNDO

La empresa cerró 2025 con un balance positivo en sus operaciones a nivel global.

Las ventas netas de la farmacéutica alcanzaron los

43,626

millones de euros, 9.9% más que el año anterior.

Las ventas de vacunas disminuyeron un 1.2%, a

7,976

millones de euros.

La inversión en investigación y desarrollo sumó

7,842

millones de euros, 6.1% más que en 2024.

LAS VENTAS DE VACUNAS CONTRA LA INFLUENZA Y EL COVID SE REDUJERON

5.8%

A 2,314 MILLONES DE EUROS.

FUENTE: Sanofi.

es un activo, ya que contribuye a generar datos más representativos para la aprobación regulatoria internacional”, dice.

Con el Plan México, con el que el gobierno federal estableció que priorizará la compra de medicamentos a las farmacéuticas que fabriquen e inviertan en la investigación y el desarrollo de medicamentos en el país, la directiva apunta a que sostendrán su apuesta por la investigación clínica.

“El Plan México es una búsqueda de crecer la innovación en el país y Sanofi tiene este compromiso de llevar a cabo la implementación de estudios clínicos. Estamos alineados con las políticas que está definiendo el gobierno y que estamos trabajando para seguir trayendo proyectos que puedan soportar todo este componente de innovación”, sostiene.

NUEVAS TECNOLOGÍAS

La farmacéutica también ha comenzado a integrar inteligencia artificial en distintas etapas de sus procesos, que incluyen la identificación de moléculas o el análisis estadístico, con el objetivo de reducir tiempos y aumentar la eficiencia del desarrollo de nuevos medicamentos.

En la vertical farmacéutica, la compañía apunta a los tratamientos de alta especialidad, en áreas como enfermedades inmunológicas, dermatológicas, respiratorias, oncológicas y cardiometabólicas, que tienen su fuerte en la venta de tratamientos al gobierno.

“El mercado público es el más grande. Hoy por hoy, el sector de la población que cuenta con un seguro de gastos médicos privado es menos del 10%. Millones de mexicanos estamos afiliados ya sea a una institución como IMSS, ISSSTE, algún descentralizado o, incluso, en algún área del sector salud, como es IMSS Bienestar actual”, dice Marcel Hiroshi Nomoto, gerente general para Pharma Latam.

El directivo explica que, en México, algunos de los productos de alta especialidad son los que atienden padecimientos de diabetes, con alta prevalencia en el país, que responden a las necesidades del sistema público de salud. “Es todo un reto porque entre más nos hacemos viejos, más tenemos o desarrollamos un montón de enfermedades”.



Siigo Fiscal

REVOLUCIONA LA GESTIÓN CONTABLE EN MÉXICO

Para los contadores, incorporar herramientas como Siigo Fiscal en sus procesos les permite recuperar control sobre el ciclo de los Comprobantes Fiscales Digitales por Internet (CFDI).

La digitalización fiscal en México ha dejado de ser ajena a los procesos contables del país. Ahora, se ha convertido en una necesidad urgente para contadores y despachos, sobre todo ante la evolución de los mecanismos de revisión del Servicio de Administración Tributaria (SAT), igualmente apalancados en la tecnología.

Un ejemplo claro es el programa de vigilancia profunda que, mediante cartas de invitación, expone omisiones, diferencias o inconsistencias detectadas en el cumplimiento de obligaciones. Para el ejercicio fiscal 2025, se prevé que esta herramienta tome un papel protagonista.

En ese contexto, Siigo Aspel presenta Siigo Fiscal, una solución que compara, valida y sincroniza automáticamente la información del SAT. El sistema emite alertas sobre errores, cancelaciones o riesgos y organiza la evidencia de materialidad.

Finalmente, la herramienta realiza el cálculo del Impuesto al Valor Agregado (IVA) y del Impuesto Sobre la Renta (ISR) con criterios oficiales, integrando los Comprobantes Fiscales Digitales por Internet (CFDI), el método de pago PUE (Pago en Una Sola Exhibición), complementos, notas de crédito y retenciones.

Como explica David Ortiz, CEO de Siigo Aspel, la presión para los contadores no viene solo del cierre, sino de los procesos de rutina: descargar CFDIs, compararlos con la información del SAT, conciliar, rastrear cancelaciones y reconstruir evidencia casi a contrarreloj, sigue siendo la norma.

El proceso se vuelve todavía más complejo, añade el directivo, cuando los profesionales gestionan diversas razones sociales e identidades fiscales de forma manual. En sus palabras, “queremos cambiar esa realidad para los contadores en México y sabemos que con Siigo Fiscal podemos lograrlo”.

La herramienta es compatible con cualquier sistema contable, facilitando la gestión fiscal. También incorpora un esquema de alertas sobre CFDIs con errores, transacciones con Empresas que Facturan



DAVID ORTIZ, CEO DE SIIGO ASPEL.

Operaciones Simuladas (EFOS) y facturas canceladas, asegurando ajustes oportunos para evitar multas e inconsistencias fiscales.

Y al organizar y documentar la evidencia de la materialidad de las operaciones de gastos y compras, facilita el acceso a la información cuando la autoridad lo requiera. De igual forma, Siigo Fiscal visualiza el historial de pagos y notas de crédito, automatizando el control de saldos.

Además, agiliza el análisis histórico de hasta cinco años de información en minutos, genera la Constancia de Situación Fiscal y la Opinión de Cumplimiento al instante, con la opción de exportar todos los datos a Excel.

Como concluye Ortiz, Siigo Fiscal está listo para convertirse en el aliado estratégico para que los contadores transformen la presión de los requerimientos del SAT en una labor preventiva, segura y eficiente.

Escanea y prueba gratis aquí:



MÁS INFORMACIÓN EN:
WWW.SIIGO.COM/MX

CUANDO EL SUELO NO ALCANZA

Los *pocket parks* se posicionan como una alternativa del mercado inmobiliario industrial en un entorno saturado.

POR: Diana Zavala

El desarrollo dejó de avanzar por inercia en varios de los principales corredores industriales del país. La expansión horizontal, que durante años marcó el ritmo del sector, comenzó a enfrentar límites cada vez más visibles: menor disponibilidad de tierra, procesos más complejos de gestión y costos crecientes asociados a la localización.

En ese entorno, el desarrollo industrial entró en una etapa distinta, marcada más por la optimización que por la expansión y los *pocket parks* industriales, espacios de tamaño medio cerca de las zonas urbanas, se ven no solo como una opción a ocupar menos suelo, sino a mover el dinero más rápido.

Estos proyectos, que aún no cuentan con estadísticas particulares como subsector, no aparecen en el panorama como una innovación disruptiva ni como una nueva etapa del ciclo industrial, explica Pablo Quezada, director general de la consultora Datoz, sino como un formato que responde a un mercado más estrecho, donde construir ya no implica crecer hacia afuera, sino ajustar proyectos a los márgenes que permite el territorio.

El cierre de 2025 ofrece un marco claro para entender este momento. De acuerdo con la empresa de análisis inmobiliario, el inventario industrial nacional alcanzó alrededor de 110 millones de metros cuadrados, con una tasa de disponibilidad que se mantiene por debajo del 8%, pero con un inventario que creció 1% y una absorción que aumentó solo 50,000 metros cuadrados en el último trimestre.

Aunque el mercado no se encuentra detenido, sí opera con menos holgura, particularmente, en regiones donde la absorción acumulada redujo de forma sostenida los espacios disponibles. A partir de ahí, formatos más compactos y de ejecución más corta encuentran lugar en mercados donde el desarrollo industrial tradicional enfrenta restricciones que desde la pandemia no estaban presentes y donde los desarrolladores buscan proyectos que puedan colocarse completos en menos tiempo, sin depender de expansiones futuras.

UN CRECIMIENTO QUE RESPONDE A LÍMITES

“Es un fenómeno muy regional, no es algo que observemos en todos los mercados”, señala Quezada sobre esta tendencia, que aparece únicamente en mercados donde confluyen alta demanda y menor disponibilidad de tierra industrial, como Monterrey, Guadalajara, Querétaro y otros corredores del Bajío. En estas zonas, el suelo industrial comenzó a competir con otros usos, como el comercial o el ha-

bitacional, lo que encarece los proyectos y reduce las opciones para parques de gran escala.

El reporte industrial de Datoz al cierre de 2025 muestran que la región centro, encabezada por la Ciudad de México, opera con una disponibilidad cercana al 5%, incluso considerando espacios en construcción.

El surgimiento de los *pocket parks* también coincide con una fase de ajuste en el mercado. Tras varios años de crecimiento acelerado en los precios de renta, el año pasado marcó una etapa de estabilización. El precio promedio nacional cerró en 7.4 dólares por metro cuadrado mensual, sin variaciones significativas frente al trimestre previo.

Esta pausa no responde a una caída de la demanda, sino a una combinación de factores: moderación en los costos de construcción, ajustes cambiarios y una mayor selectividad en el tipo de proyectos que se llevan a cabo. En este entorno, el desarrollo industrial privilegia esquemas que permitan mayor certidumbre de ocupación y menor exposición al riesgo.



Glow interior,
brillo exterior
a **precios bajos**
todos los días.

Ordena y recibe más
rápido desde la App.

GLOWUP

Walmart 

Del 11 de febrero al 21 de abril del 2026.

Durante el cuarto trimestre de 2025, una proporción relevante de los inicios de obra correspondió a proyectos *build to suit* en renta, debido a una preferencia por desarrollos vinculados directamente a la demanda, frente a la construcción completamente especulativa.

El crecimiento de los *pocket parks* también se explica por la forma en que los desarrolladores administran el capital. Estos proyectos permiten concentrar la inversión en predios más pequeños y colocar los espacios en el mercado con mayor rapidez. “Surgen para no dejar capital dormido en tierra que no se usa de inmediato”, explica Francisco Muñoz, vicepresidente ejecutivo de Industrial y Logística de CBRE México.

El cambio también responde a una maduración del mercado: proyectos que antes podían esperar ciclos largos hoy se ajustan a ventanas más cortas de oportunidad, donde la velocidad de ejecución se vuelve parte central de la ecuación.

Este enfoque no implica abandonar los parques industriales tradicionales, sino complementar el portafolio con proyectos que responden a otra lógica de inversión,

más alineada con la etapa actual del mercado y cubriendo la demanda de todos los clientes disponibles.

Aunque el término *pocket* puede sugerir desarrollos reducidos, estos parques no están pensados para operaciones limitadas. En la práctica, albergan naves industriales de escala media, diseñadas para empresas que requieren infraestructura formal, pero no grandes superficies.

En el Bajío, este formato suele atraer a pymes industriales integradas a cadenas regionales de suministro. En zonas metropolitanas, concentra operaciones de logística, ensamble o distribución que buscan cercanía con la ciudad, sin ubicarse en zonas centrales donde los costos y las restricciones de uso de suelo son mayores.

Quezada apunta que empresas de mayor tamaño utilizan estos espacios para operaciones específicas dentro de su red, sin que representen su principal centro productivo.

LA CERCANÍA COMO VENTAJA OPERATIVA

Uno de los factores que explican la permanencia del modelo es la ubicación. Los *pocket parks* suelen

desarrollarse en zonas intermedias, más cercanas a la mancha urbana, pero con acceso directo a corredores logísticos.

GP Desarrollos, una de las empresas que más ha explotado este tipo de modelo, inserta los espacios en corredores consolidados. El Pocket Park Libramiento, inaugurado en Escobedo, Nuevo León, en octubre, se ubica sobre el Libramiento Saltillo-Nuevo Laredo, una vialidad clave para la operación industrial del noreste del país.

Este tipo de ubicación también facilita el acceso a mano de obra, un factor que cobra relevancia en mercados donde la competencia por talento se intensifica. La proximidad con zonas habitacionales reduce tiempos de traslado y se vuelve un elemento operativo para ciertas empresas. Y esto se refleja también en los niveles de renta. “Puedes cobrar un 5 o 10% más por la ubicación”, explica Muñoz.

La fortaleza que los hace viables también define sus principales restricciones. Al ocupar una mayor proporción del terreno desde el inicio, estos desarrollos no ofrecen margen para expansiones futuras una vez que el parque se encuentra ocupado. “Son conceptos más apretados, con patios que cumplen exactamente la especificación”, agrega el directivo de CBRE.

La menor disponibilidad de áreas comunes y patios amplios acota el tipo de operación que pueden alojar y limita el tiempo de permanencia de las empresas. Esto convierte el *pocket park* en un espacio funcional para una etapa específica del crecimiento empresarial o del contexto económico, como el actual, pero no necesariamente para operaciones de largo plazo. “Funciona para una etapa de crecimiento, muchas empresas no se quedan ahí de forma permanente”, afirma Quezada.

GP Desarrollos incorporó este formato a su portafolio a partir de 2019 y ya suma cinco parques industriales en operación y dos en construcción, concentrados, principalmente, en Nuevo León, además de un desarrollo en León.

VIGENCIA ACOTADA EN UN MERCADO QUE SE CONSOLIDA

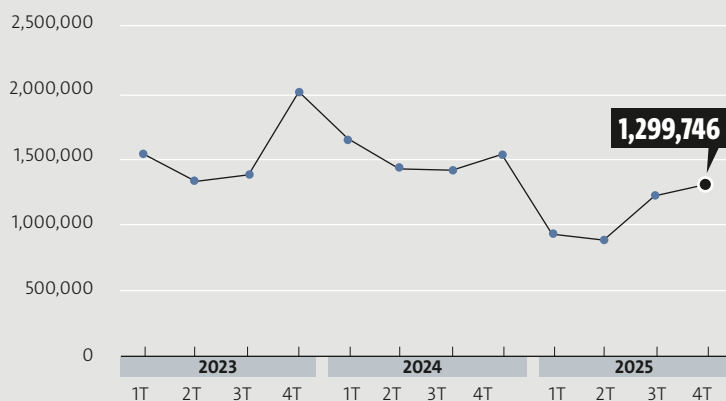
Desde la perspectiva de Quezada, los *pocket parks* no muestran señales de convertirse en el eje del desarrollo industrial en México. Su crecimiento continuará, pero de forma localizada y bajo condiciones específicas.

En un mercado que cerró 2025 con precios estabilizados, alta ocupación en regiones clave y una mayor preferencia por proyectos a la medida, mantienen un papel definido: ampliar las opciones de desarrollo en territorios donde crecer como antes ya no es posible, sin redefinir la estructura del sector industrial.

LA DEMANDA SE RALENTIZA

Tras una caída en los dos primeros trimestres del año pasado, la cifra de metros cuadrados absorbidos se estabiliza, aunque sin llegar a niveles de los dos años anteriores.

METROS CUADRADOS ABSORBIDOS



FUENTE: Datoz.

PRESENTADO POR:



HSBC PRESENTA LA TARJETA DE CRÉDITO DE LA SIGUIENTE GENERACIÓN PREMIER

Esta oferta llega para acompañar el estilo de vida de jóvenes en crecimiento profesional, quienes dan prioridad a las experiencias, el bienestar, la salud, la protección de su patrimonio e incluso a su pasión por el fútbol.

HSBC y Visa establecieron una alianza para presentar la tarjeta de crédito que transformará los consumos cotidianos en experiencias extraordinarias. HSBC One+ Visa está diseñada para una generación que busca dar mayor valor a su dinero mientras disfruta lo que le gusta hacer.

La tarjeta ofrece 5% de *cashback* en los consumos que se realicen en cinco giros estratégicos que hoy son clave para los jóvenes en crecimiento profesional:

- **Entretenimiento:** Conciertos, festivales, cine, teatro, eventos culturales y deportivos, que se complementan con las ventas exclusivas de la Gran Venta HSBC.
- **Restaurantes:** Desde comida rápida hasta experiencias *gourmet*.
- **Salud y bienestar:** No se limita a hospitales y farmacias; también incluye gimnasios, consultas dentales y estudios especializados.
- **Compras en el extranjero:** Aplica para cualquier pago en dólares, euros y otras monedas, ya sea en línea o de manera presencial.
- **Viajes:** Al adquirir vuelos, hospedaje y traslados.

Como afirma Carlos Martín del Campo Quintero, Head of Credit and Debit Cards in HSBC México, se optó por el *cashback* frente a otros programas de lealtad debido a su impacto tangible e inmediato para el usuario. Asimismo, los rubros seleccionados concentran el 35% de la facturación de los clientes de la institución.

Para los viajeros frecuentes, la tarjeta proporciona el respaldo de un sólido esquema de



FRANCISCO VALDIVIA, DIRECTOR GENERAL DE VISA MÉXICO, Y JORGE ARCE, DIRECTOR GENERAL DE HSBC EN LATINOAMÉRICA, CONVERSARON SOBRE LOS DETALLES DE LA CAMPAÑA RUMBO A LA COPA DEL MUNDO.

asistencias y seguros, así como la entrada a la Sala VIP Grand Lounge en la Terminal 1 del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México, para el titular y un acompañante.

EL PASE VIP

Impulsada por el alcance global de la red Visa, HSBC One+ Visa otorga beneficios adicionales en comercios extranjeros. Y rumbo a la Copa Mundial de Fútbol 2026, brinda la oportunidad de participar en la campaña “El Poder de One”, donde la pregunta clave en su primera etapa fue ¿Alguien conoce a Juan?

En palabras de Michelle Romo, Head of Marketing en HSBC, la iniciativa se desplegó en distintos puntos de la ciudad, redes sociales y eventos, presentándose como un personaje misterioso que goza de los privilegios de ser usuario del producto, para detonar la curiosidad de la audiencia.

Tras la revelación de Luis Gerardo Méndez como *brand ambassador*, se anunció que, con “El Poder de One”, los tarjetahabientes HSBC One+ Visa podrán ganar la invitación a vivir la emoción de un partido junto al actor.

Otros premios consisten en viajes para asistir a la ceremonia de inauguración, semifinales y la gran final del Mundial; acceso a experiencias inmersivas dentro y fuera de los estadios y *souvenirs* de colección. Más información: hsbc.com.mx/el-poder-de-one/

La campaña “El Poder de One” situará a los tarjetahabientes de HSBC One+ Visa en el centro de la experiencia mundialista en 2026.



COMO LA IMAGEN DE HSBC ONE+, LUIS GERARDO MÉNDEZ INVITARÁ A UN GANADOR A LA MÁXIMA FIESTA DEL FÚTBOL, CON BOLETOS Y GASTOS PAGADOS POR VISA, SOCIO OFICIAL DE LA FIFA.

**DAI
LY
POD
CAST**

LUNES A VIERNES 9 AM

**POLÍ
TICA**
Y OTROS DATOS

JUEVES 6 AM

**CUÉNTAME DE
ECONOMÍA**

LUNES 7 AM

**en
modo
smart**



VIERNES 9 AM

NUEVOS VIDEOS TODOS LOS DÍAS

PODCASTS | NOTICIAS | POLÍTICA

SUSCRIBETE EN  YouTube

EXPANSION

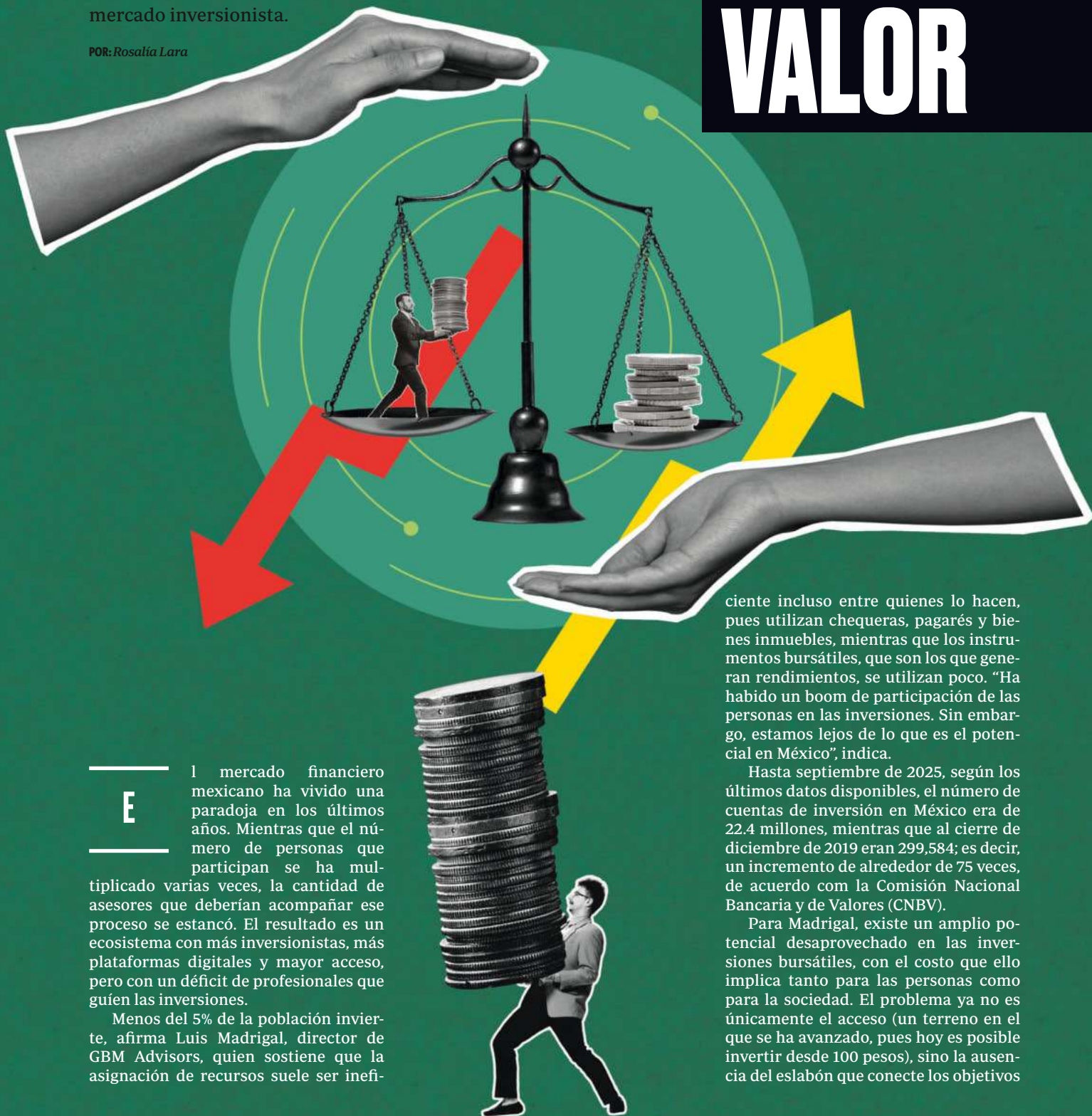
@ExpansionVideo

A LA DERIVA

La falta de asesoramiento limita la dinámica del mercado inversionista.

POR: Rosalía Lara

VALOR



El mercado financiero mexicano ha vivido una paradoja en los últimos años. Mientras que el número de personas que participan se ha multiplicado varias veces, la cantidad de asesores que deberían acompañar ese proceso se estancó. El resultado es un ecosistema con más inversionistas, más plataformas digitales y mayor acceso, pero con un déficit de profesionales que guíen las inversiones.

Menos del 5% de la población invierte, afirma Luis Madrigal, director de GBM Advisors, quien sostiene que la asignación de recursos suele ser inefi-

ciente incluso entre quienes lo hacen, pues utilizan chequeras, pagarés y bienes inmuebles, mientras que los instrumentos bursátiles, que son los que generan rendimientos, se utilizan poco. “Ha habido un boom de participación de las personas en las inversiones. Sin embargo, estamos lejos de lo que es el potencial en México”, indica.

Hasta septiembre de 2025, según los últimos datos disponibles, el número de cuentas de inversión en México era de 22.4 millones, mientras que al cierre de diciembre de 2019 eran 299,584; es decir, un incremento de alrededor de 75 veces, de acuerdo con la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV).

Para Madrigal, existe un amplio potencial desaprovechado en las inversiones bursátiles, con el costo que ello implica tanto para las personas como para la sociedad. El problema ya no es únicamente el acceso (un terreno en el que se ha avanzado, pues hoy es posible invertir desde 100 pesos), sino la ausencia del eslabón que conecte los objetivos

personales con las decisiones de inversión. “El vínculo que falta es el de un asesor, alguien que le pueda ayudar a las personas a hacer el puente entre cuáles son sus objetivos y cómo invertir para alcanzarlos”, enfatiza. “Y ahí sí somos muy deficitarios”.

El asesor cumple un rol que va más allá de recomendar productos, es alguien que acompaña las inversiones, desde entender el funcionamiento de una Fibra hasta definir metas de retiro. Alicia Galindo, profesora de la EGA-DE Business School, sostiene que el asesor ayuda a contextualizar riesgos, horizontes de tiempo y expectativas de rendimiento.

Las cifras confirman la carencia. En el país hay alrededor de 10,000 personas con certificación para asesorar inversiones, pero no todas ejercen como asesores financieros independientes ni con un enfoque fiduciario. Muchas operan como promotores de productos de una sola institución.

México está muy rezagado frente a otras economías. Brasil cuenta con más de 75,000 asesores y Estados Unidos, con alrededor de 330,000, lo que explica por qué la penetración de fondos de inversión supera el 70% en Brasil, mientras que en México ronda el 12%. Para Madrigal, un mercado con las características del país debería contar con entre 30,000 y 35,000 asesores.

ENTRE PERCEPCIONES Y MITOS

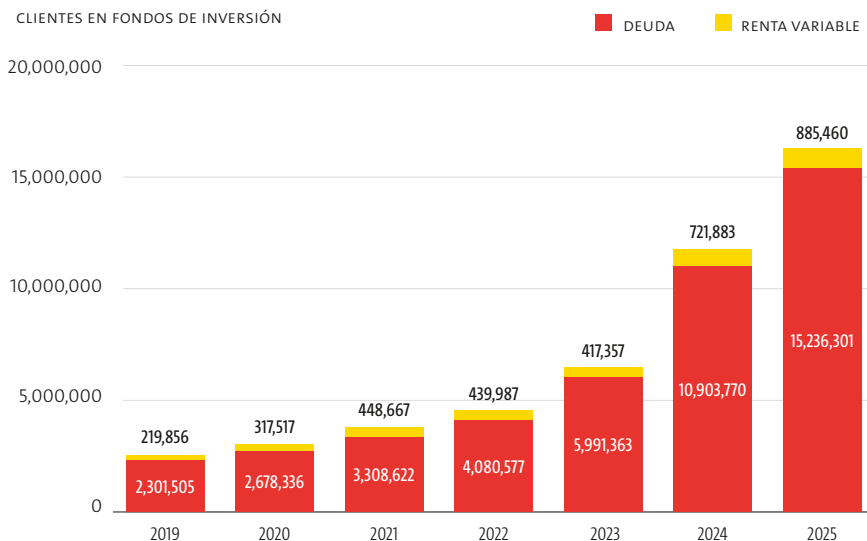
A esta brecha se suma un factor cultural, pues una parte significativa de la población no invierte porque considera complejos los productos financieros o porque persisten tabúes en torno al mercado de valores, explica Galindo.

Datos de la Encuesta Nacional de Inclusión Financiera (ENIF) 2024, elaborada por el INEGI y la CNBV, muestran que solo el 3.4% de las personas con producto financiero (cuenta de ahorro, crédito, seguro o Afore) contrataron depósitos a plazo fijo, fondo de inversión o depósitos a plazo, instrumentos típicos de inversión formal.

Para Galindo, esto refleja la fragmentación del mercado entre

SE LIMITAN

Aunque el número de clientes de los fondos de inversión ha crecido, la gran mayoría invierte solo en deuda.



FUENTE: Estadísticas de fondos de inversión de la Asociación Mexicana de Instituciones Bursátiles (AMIB).

inversionistas que realmente necesitan más educación financiera y la falta de incentivos para certificarse como asesor.

El déficit de asesores no afecta solo a los inversionistas individuales, también tiene implicaciones para el desarrollo del mercado de capitales. Galindo señala que, aunque hubo un crecimiento en el número de inversionistas, siguen siendo muy pocos y, además, con una inversión desaprovechada, pues, según datos de la Asociación Mexicana de Instituciones Bursátiles (AMIB), de los 16.12 millones de clientes de fondos de inversión solo el 5.5% invierte en renta variable, y el 94.5%, en deuda, un segmento con menos riesgo, pero también con un menor rendimiento.

“El impacto que puede tener un asesor es de hasta tres puntos porcentuales incrementales de rendimiento. Esos tres puntos porcentuales cuando los llevas a un plazo de 20 a 30 años, se convierten en algo significativo. Estás hablando de un retiro con un estilo de vida que te gustaría o solo sobrevivir. Esa es la magnitud o el impacto que puede tener el asesor”, dice Madrigal.

Pese a ello, la asesoría financiera aún no se percibe en México como un servicio profesional indispensable. En muchas instituciones, el asesor sigue siendo visto como el canal de acceso a productos propios, más que como un aliado centrado en los objetivos del cliente.

Esa confusión también se refleja en la estructura del mercado. Hugo Petricoli, CEO y presidente del consejo de Franklin Templeton México, insiste en que mientras que el número de inversionistas ha crecido, los asesores siguen siendo los mismos. En el mismo periodo, los activos netos de los fondos de inversión pasaron de 2,436 mdp a casi 5,000 mdp, pero sin un aumento proporcional en número de fondos, que, de hecho, ha disminuido de 262 a 251, ni de asesoramiento.

El déficit de asesores tiene múltiples raíces. Por un lado, Galindo señala que es un rol complejo porque es un profesional que debe dominar analítica de datos, regulación, sostenibilidad, ética y habilidades humanas. A eso hay que sumarle que la falta de incentivos y una cultura financiera limitada han frenado el crecimiento de esta profesión, así como la percepción de que la asesoría es costosa o reservada para personas de altos ingresos. Un mito.

Frente a este panorama, los expertos coinciden en que el reto es sistémico. Se requiere educación financiera desde edades tempranas, incentivos para la certificación y una mayor articulación entre academia, sector privado y reguladores. Pero pese a que hay esfuerzos de algunas instituciones públicas y privadas, la brecha aún es amplia.



How we can help

EN SPEAK ON

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



442 607 01 03

ARRENDAR DESDE LA BOLSA

Los REIT en Estados Unidos y las Fibras en México generan ingresos que suben con la inflación.

POR: Rafael Mejía



Ramón Pacheco se ha dedicado durante una década a comprar, rentar y vender terrenos e inmuebles en la Zona Metropolitana de la Ciudad de México, convencido de que no hay mejor inversión que aquella que conserva su valor en el tiempo y brinda seguridad. Esta percepción no es exclusiva de Pacheco, pues, para muchas personas, los bienes raíces representan una alternativa para generar ingresos recurrentes y proteger el patrimonio frente a la inflación.

Esto también se traslada a los mercados financieros, donde existen instrumentos que permiten invertir en el sector inmobiliario sin adquirir propiedades de forma directa. En México, los Fideicomisos de Inversión en Bienes Raíces (Fibras) ofrecen

exposición a viviendas, oficinas, centros comerciales, naves industriales y desarrollos multifamiliares; pero en Estados Unidos, el abanico de los Real Estate Investment Trusts (REIT) es más amplio e incluye centros de datos o infraestructura digital.

Roberto Solano, gerente de Análisis económico, cambiario y bursátil de Monex, explica que la principal ventaja de los REIT es que son vehículos de inversión que están obligados a hacer el pago de dividendos a los inversionistas. “Funciona de manera ideal tanto para inversionistas institucionales como para el pequeño público inversionista, que pueden acceder a ellos con montos muy pequeños a través de fondos cotizados en bolsa (ETF)”, dice.



AEROMEXICO TE LLEVA

MÉXICO - PHOENIX

Vuela directo desde
la Ciudad de México

Viaja a Phoenix en uno de nuestros vuelos diarios.



AEROMEXICO®



DELTA

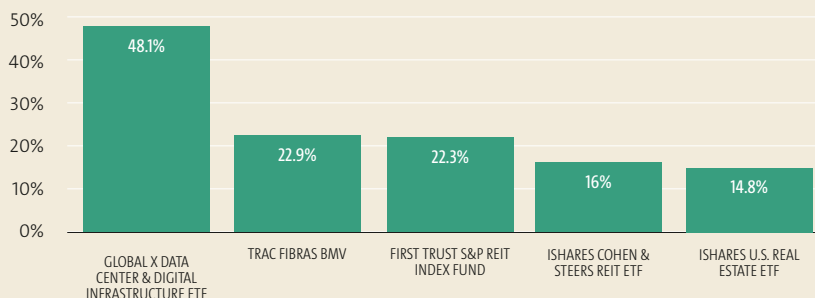


Reserva ahora

TECNO LIDERA

El fondo ETF que invierte en REIT de centros de datos y torres de telecomunicaciones ha crecido 22.9% al ofrecer exposición a empresas redes y demanda de IA, por ejemplo, a REIT como Equinix y Digital Realty.

VARIACIÓN PORCENTUAL DE CADA INSTRUMENTO DE INVERSIÓN
EN LOS ÚLTIMOS CINCO AÑOS (AL 6 DE ENERO DE 2026)



FUENTE: Investing.

La diferencia de profundidad entre el mercado mexicano y el estadounidense es abismal. Actualmente, en Estados Unidos existen más de 1,100 REIT con un valor de capitalización de 1.3 billones de dólares que cotizan en bolsa, mientras que en México operan solo 21 Fibras (incluidas las de energía e infraestructura), con un valor cercano a los 25,000 millones de dólares, según datos de la Asociación Mexicana de Instituciones Bursátiles (AMIB) y la National Association of Real Estate Investment Trusts (NAREIT).

Esta disparidad convierte al mercado estadounidense en una alternativa natural para los inversionistas mexicanos que buscan mayor diversificación y profundidad, lo cual puede lograrse a través del Sistema Internacional de Cotizaciones (SIC) de la Bolsa Mexicana de Valores (BMV). Mediante este mecanismo, es posible acceder principalmente a ETF que replican distintos segmentos del mercado inmobiliario internacional, ajustándose al perfil de riesgo de cada inversionista.

Entre los instrumentos disponibles en el SIC se encuentran el iShares U.S. Real Estate ETF, que abarca de forma amplia el mercado de los REIT en Estados Unidos; el iShares Cohen & Steers REIT ETF, enfocado en REIT de alta capitalización; el First Trust S&P REIT Index Fund, que incluye activos inmobiliarios vinculados al ocio; así como el Global X Data Center & Digital Infrastructure ETF, orientado a REIT globales de centros de datos e infraestructura tecnológica y de telecomunicaciones.

AMORTIGUAR LA VOLATILIDAD

Más allá del desempeño histórico de estos ETF, su atractivo también radica en las características propias del vehículo. Eduardo Ramos, *trader* y analista de mercado senior de VT Markets, indica que los contratos de arrendamiento suelen incluir ajustes por inflación o revisiones periódicas, lo que permite trasladar parte del aumento de precios a las rentas, por lo que en entornos inflacionarios moderados, esto ha ayudado a preservar ingresos reales. Además, los flujos de efectivo relativamente estables pueden amortiguar episodios de volatilidad del mercado.

Los analistas coinciden en que si bien estos instrumentos pueden fortalecer la diversificación de los portafolios, los inversionistas deben evaluar cuidadosamente los factores económicos y políticos que influyen en el mercado inmobiliario

estadounidense. De hecho, en los últimos cinco años, el fondo que replica el comportamiento del índice de Fibras de la BMV (TRAC Fibras BMV) ha crecido 22.9%, un rendimiento superior al de algunos ETF que replican REIT.

Otro factor a considerar es el tratamiento fiscal, ya que puede afectar el rendimiento neto de la inversión. En el caso de los REIT extranjeros adquiridos a través del SIC, los dividendos están sujetos a una retención, de hasta el 30% en Estados Unidos, aunque puede reducirse al 10% para inversionistas mexicanos gracias al Tratado para evitar la doble tributación entre México y Estados Unidos.

Además, a diferencia de las Fibras, cuyos rendimientos suelen tener un tratamiento fiscal preferencial al distribuir principalmente ingresos por arrendamiento, los dividendos de REIT se consideran ingresos por dividendos del extranjero, con una carga administrativa y fiscal distinta.

Solano subraya que, para los inversionistas mexicanos, es fundamental comprender sus beneficios, riesgos y diferencias regulatorias antes de integrarlos a una estrategia de inversión de largo plazo.

Desde una perspectiva de diversificación, Ramos coincide en que una alternativa es construir un portafolio que combine Fibras locales con REIT internacionales, aprovechando las fortalezas de cada mercado: la exposición directa al crecimiento económico de México y las dinámicas globales del sector inmobiliario.

El especialista explica que, para evaluar una buena inversión en los REIT, hay que revisar la calidad y la ubicación de los activos, la tasa de ocupación y la duración de los contratos de arrendamiento, pues contratos largos y con inquilinos estables aportan mayor previsibilidad a los ingresos. También se debe evaluar el balance y el nivel de deuda (si es a tasa fija o variable), el historial del equipo gestor y su eficiencia operativa, medida a través del flujo de fondos provenientes de operaciones (FFO) y del ingreso operativo neto (NOI).

Para Ramos, un análisis integral resulta clave para identificar inversiones con fundamentos sólidos y desempeño sostenible en el tiempo. “La consistencia importa más que un año excepcional”, asegura.

VIVE LA MEXPERIENCIA



Mex-Best.mx

Nutrición infantil a la medida

EL BALANCE A PARTIR DE LOS 12 MESES ES VITAL

Una alimentación formulada para las primeras etapas de la vida ayuda a garantizar el potencial de crecimiento y cuida el bienestar intestinal a largo plazo.

Cuando un niño cumple su primer año, inicia uno de los ciclos más dinámicos de su desarrollo. Sin embargo, en el momento en el que empieza a mostrar interés por el menú familiar, es crucial entender que sus necesidades de alimentación son distintas rumbo a la etapa preescolar.

El organismo de los pequeños se encuentra en plena formación. A partir de los 12 meses, realiza una labor admirable para duplicar el peso y aumentar la estatura en un 50%, por lo que la meta es ganar masa muscular de calidad y de manera armoniosa.

“Una nutrición especializada asegura que el crecimiento sea lineal y saludable”, afirma Verónica Copka, experta en Nutrición de NIDO®, y agrega que esta debe ser la premisa que guíe a los padres.

Por ejemplo, de acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (OMS), un niño de dos años pesa entre 11 y 14 kilogramos, lo que implica un consumo de unos 14 gramos de proteína al día. Al ofrecer dos vasos de NIDO® Kinder 1+ o su versión deslactosada, se cubre este requerimiento con cuatro a cinco gramos de proteína.

Todo ello con el beneficio de un billón de probióticos que también ayuda a proteger la salud digestiva, sin azúcares añadidos. Como explica la especialista, el aporte justo deja espacio para una dieta variada y rica en otros componentes esenciales.

“Optar por alimentos diseñados para su edad podría parecer trivial, pero es una inversión invaluable; es darle al cuerpo del niño los nutrientes exactos para construir un futuro fuerte”, concluye Copka.



INCREMENTO

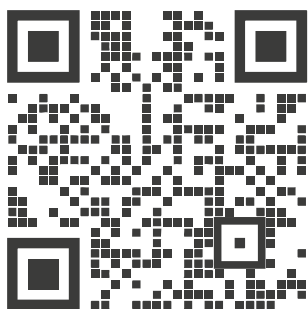
Una decisión que impacta más allá del ingreso

En un contexto económico marcado por la inflación, la competencia por talento y la necesidad de retención, el incremento salarial se ha convertido en una de las decisiones más relevantes para las organizaciones. Más que un ajuste numérico, representa una señal clara de estabilidad y visión de largo plazo.

Más ingreso no significa gasto, significa orden

Un incremento salarial bien estructurado impacta de forma directa en la vida cotidiana de los colaboradores. Permite una mejor administración del presupuesto, reduce la incertidumbre financiera y facilita decisiones relacionadas con ahorro y consumo responsable. Cuando el ingreso crece de manera previsible, el resultado es mayor control y estabilidad.

Más información:



SALARIAL



El efecto del aumento salarial en la organización

Desde la perspectiva empresarial, los incrementos salariales fortalecen el compromiso, mejoran la percepción del empleador y contribuyen a la permanencia del talento clave. Integrados a una estrategia de compensación clara, ayudan a alinear expectativas entre la empresa y sus equipos.

Planeación y complementariedad

El incremento salarial alcanza su mayor impacto cuando forma parte de un esquema equilibrado. Complementarlo con prestaciones enfocadas en el bienestar permite maximizar su valor sin comprometer la estructura financiera de la empresa.

Soluciones como las que ofrece **Up Si Vale** permiten complementar las estrategias de compensación con beneficios alineados a la normatividad vigente, contribuyendo a una mayor estabilidad financiera.

Up sí vale
El poder de crecer

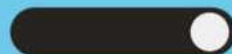
*El uso de la información proporcionada es responsabilidad de quien la consume.

TU VENTAJA COMPETITIVA

EN FORMATO DE AUDIO.



EXPANSIÓN
**en
modo
smart**



**EPISODIO NUEVO
CADA VIERNES
A LAS 9 AM.**

DISPONIBLE EN



Apple Podcasts



YouTube



Spotify

DE VUELTA AL ROLLO

La fotografía analógica revive e impulsa tendencias digitales como las simulaciones de películas.

POR: Fernando Guarneros

Regresar al rollo fotográfico, explica la fotógrafa documental Sandra Hernández, obliga a detenerse y ser más consciente del momento. "Es una revalorización del tiempo y cómo lo queremos invertir detrás de la cámara", reflexiona sobre su práctica artística. Pero el retorno de la fotografía análoga, además de agregar una opción más para los profesionales de la lente, representa el renacer de un negocio que se consideraba prácticamente muerto.

FUTURO



Optar por lo lento es, paradójicamente, uno de los motores de esta tendencia global. En muchas celebraciones se incorporó nuevamente la fotografía analógica tanto en servicios profesionales como entre los invitados. Las cámaras desechables ya son comunes porque la espera del revelado forma parte de la experiencia.

La expansión reciente de la fotografía analógica no puede entenderse en un solo momento. Entre los años 70 y hasta los 90, la fotografía fue un ecosistema completo que combinaba cámaras, película, revelado y distribución.

Óscar Colorado, profesor investigador de la Escuela de Comunicación de la Universidad Panamericana, explica que, con la llegada de las cámaras digitales, que se volvieron cada vez más baratas a partir del año 2000, la venta de rollos de película comenzó a caer. En 2005, los usuarios de cámaras digitales superaron por primera vez las ventas de cámaras de película, de acuerdo con la Asociación de Productos de Cámaras e Imagen (CIPA).

A ese golpe se sumó otro: la irrupción del iPhone en 2007 y la consolidación de las redes sociales. “Nadie se imaginó el impacto de la cámara del teléfono combinada con las plataformas”, apunta Colorado. “La fotografía se volvió instantánea, gratuita y social, desplazando definitivamente al rollo en el uso cotidiano”.

Pese a ello, el mercado no desapareció. Un informe de Market Growth Reports indica que, en 2023, el dato más reciente, el volumen global de producción de película fotográfica aumentó un 18% interanual, con más de 20 millones de rollos distribuidos en todo el mundo; mientras que Cognitive Market Research destaca que la producción y venta de películas no es el único negocio, ya que también implica la disponibilidad de laboratorios de revelado y ventas de cámaras *vintage*, por lo que estima que el mercado mundial de películas fotográficas fue de 2,861 millones de dólares en 2024 y de 2,761 mdd en 2025.

Este fenómeno, explica Colorado, no es un regreso lineal ni sostenido, sino un comportamiento cíclico. “No hay un renacimiento único de la fotografía analógica. Desde 2010 se han visto picos intermitentes”. Para Hernández, este comportamiento en el mercado es una respuesta generacional, ya que el renovado interés por la fotografía en película recae, principalmente, en los jóvenes menores de 35 años, que representan alrededor del 68% del total de los consumidores mundiales, según MGR.



20

MILLONES DE ROLLOS SE DISTRIBUYERON EN EL MUNDO EN 2023, PERO EL MERCADO ASCENDIÓ A 2,761 MDD EN 2025.

Este tipo de usuarios prefiere la autenticidad que provee el grano de la película, la intencionalidad y el cuidado al exponer cada toma, incluso la nostalgia de una época que no vivieron.

Jaime Ávila, quien se dedica profesionalmente a la fotografía de producto, resalta que en un entorno en el que la foto digital es muy accesible, es difícil que una imagen salga mal, pero trabajar con película implica asumir un riesgo. “Es muy fácil que haya errores”, acepta, “pero eso es lo lindo”. La imperfección y la confianza en el revelado generan una experiencia y eso es, precisamente, lo que alimenta el renacer del negocio, aunado a que “regresar a los medios como parte del proce-

so creativo te hace más consciente del costo de cada disparo”.

Ese precio es cada vez más alto. Según datos de Film Price Trends, un rastreador creado por fotógrafos, el precio promedio de un rollo de 35 mm de 36 exposiciones en 2019 era de 10 dólares, y de 16 dólares en 2025, un 60% más.

Aunque fijar el precio de las películas es complejo, pues existen más de 200 tipos, cada una con sus propios canales de distribución y comercialización, además de sus propios impuestos, aranceles o gastos de envíos. Por citar un caso, mientras el rollo de Fujifilm 400 puede costar unos 13 dólares hoy, uno Fujifilm Fujichrome Velvia 50 ronda los 30 dólares.

Para Colorado, ese encarecimiento responde a un problema estructural presente en el negocio desde finales del siglo



Toda la logística de tu negocio
en una sola plataforma



Nuestras soluciones

Plataforma global ♦ Paquetería ♦ Carga parcial ♦ Carga completa
Fulfillment ♦ Embalaje ♦ WMS ♦ Procesador de pagos

Clic. **Listo.** Enviado.



Conócenos

pasado. La producción estaba concentrada en pocos competidores. Kodak, por ejemplo, suele citarse como una empresa que no supo adaptarse a lo digital, pero, para el especialista, el problema fue que su verdadero negocio no eran las cámaras, sino los consumibles, es decir, el revelado y los rollos. Así, su negocio se erosionó hasta su quiebra, en 2012.

Fujifilm, que también fue de los principales fabricantes globales de película, transitó ese cambio con más éxito. “La llegada de lo digital modificó todo el esquema de consumo”, señala Enrique Giraud de Haro, director general de Fujifilm México. Antes de esta era, cerca del 95% de su negocio se basaba en consumibles, pero con la llegada de las cámaras digitales, esa proporción se redujo a alrededor del 50% entre 2006 y 2011.

Las marcas entendieron, además, que el encanto químico no desaparecería, sino que debía traducirse a código. Fujifilm capitalizó esta sensibilidad cultural con las simulaciones de película que introdujo en sus equipos digitales de la serie X, los cuales reproducen la estética de los rollos e impulsan el crecimiento del mercado fotográfico porque son, según Hernández, parte de su evolución.

“No buscan copiar la película analógica, sino heredar su intención”, afirma Giraud. “El look es una estética construida a partir de múltiples variables, como contraste, saturación, tono, respuesta en altas luces y profundidad de sombras. (...) Cada simulación es una decisión creativa”, dice. Y abordan –para un público que se adapta entre lo analógico y lo digital– el problema del costo, ya que en el portafolio de la empresa hay más de 20 opciones para acercarse a los resultados del rollo.

Según cifras de la CIPA, los envíos de cámaras digitales superaron los 805 millones entre enero y noviembre del año pasado. En Fujifilm, la demanda de sistemas de fotografía instantánea y cámaras digitales impulsó sus ingresos un 15.6% interanual hasta alcanzar los 921 mdd, según su último reporte trimestral de 2025.

En el negocio de imágenes para el consumidor, la demanda constante de sistemas de fotografía instantánea Instax contribuyó a mayores ingresos, mientras que en el negocio de las imágenes profesionales, el crecimiento de los ingresos estuvo respaldado por el desempeño de las cámaras de las series X y GFX, que son precisamente las que incluyen las simulaciones de rollo.

Para Colorado, este tipo de tecnología satisfizo el legado analógico sin necesidad de asumir las limitaciones materiales que representaba la película, como la dependencia de los químicos o los tiempos de espera en el revelado. En palabras de Ávila,

“**NADIE SE IMAGINÓ EL IMPACTO DE LA CÁMARA DEL TELÉFONO COMBINADO CON LAS REDES SOCIALES. LA FOTO SE VOLVIÓ INSTANTÁNEA, GRATUITA Y SOCIAL, DESPLAZANDO AL ROLLO DEL USO COTIDIANO.**”

Óscar Colorado,
profesor investigador de la Universidad Panamericana.

la simulación del filme también se volvió una solución eficiente en la era de las redes sociales, porque conserva la apariencia de lo analógico, pero responde a la exigencia de inmediatez del ecosistema digital.

Asimismo, esta evolución tecnológica impulsó cambios a nivel de dispositivos, pues las cámaras de última generación ahora persiguen una apariencia hacia lo retro con equipos de controles mecánicos, una decisión de diseño deliberada que apela a las cámaras de película, afirma Ávila. Las ventas de dispositivos con aspecto *vintage* aumentaron un 22% en 2023, según MGR, con algunas marcas siendo referencia del segmento, entre las que destacan Fujifilm (con la serie X100), Nikon (y su modelo Zfc), Kodak o Leica.

Estos equipos, a decir del especialista de la UP, recuperan

la apariencia de las cámaras de película, pero también una lógica de uso que obliga al usuario a tomar decisiones antes de disparar. Así, en un entorno dominado por la automatización y los algoritmos, menciona, el diseño retro introduce fricción, ralentiza el proceso y devuelve una sensación de control que había sido desplazada.

Por lo tanto, más que un simple regreso, la fotografía apunta hacia una nueva etapa de diversificación. Sandra Hernández ilustra la situación con los diferentes contextos de su trabajo, pues, en ocasiones, debe resolver asignaciones con una cámara digital, donde el archivo virtual es indispensable por la urgencia del tiempo, pero en otros espacios prefiere el control analógico que le ofrece más libertad para experimentar.

“Mis decisiones no tenían esa perspectiva, esa sensibilidad”, concluye. “Pero ahora que vuelvo a lo analógico y lo incorporo a la práctica, escojo los rollos, o sus simulaciones, dependiendo de lo que quiero lograr. Me gusta experimentar, tomar riesgos con las películas. La maravilla de lo analógico es combinarlo con lo digital para establecer lenguajes complementarios”.

Desde Fujifilm, Giraud de Haro afirma que la categoría análoga sigue en crecimiento, principalmente, de la mano de Instax, además de que la empresa seguirá apostando por la intersección entre tradición y modernidad, con nuevas simulaciones de película, incluso migrando al filme para video.

Akash Das, autor del informe de Cognitive Market Research, sugiere que la fotografía analógica se está consolidando como un segmento estable dentro del ecosistema global de la imagen y aunque su crecimiento no es ni será explosivo, sí es significativo, lo que abre oportunidades a fabricantes para atender nichos o innovar en productos híbridos y al renacer de negocios que ofrezcan servicios de revelado o experiencias analógicas.

Colorado coincide en que el nicho se mantendrá como una ola continua con valor cultural y comercial, especialmente, entre fotógrafos profesionales y artistas, pero con un reto medioambiental relevante que exigirá innovación en los procesos de revelado para evitar químicos tóxicos y optar por medios más ecológicos.

Lealtad y desempeño comercial

DCANJE: EL SISTEMA DE INCENTIVOS POR EL QUE YA APUESTAN GRANDES EMPRESAS EN MÉXICO

Las estrategias digitales de lealtad e incentivos ya están generando crecimientos de entre 22% y 40% en desempeño comercial y compromiso de equipos estratégicos en compañías líderes del país como Grupo Modelo, GNP y Didi, entre otras.

De acuerdo con un estudio realizado por Dcanje junto con su base de clientes en América Latina, los programas estructurados de lealtad, reconocimiento e incentivos no registraron incrementos en ventas menores al 17%, destacando casos con impactos de hasta 40% en desempeño comercial. Las cifras revelan una transformación en la manera en que las organizaciones están vinculando motivación y resultados.

Más que una acción táctica, los incentivos ya operan como una estrategia integral. No se trata únicamente de recompensar, sino de estructurar sistemas que conecten motivación con resultados medibles en ventas, retención y eficiencia.

“Reconocer no es suficiente si no se puede escalar ni medir. La motivación debe traducirse tanto en compromiso como en resultados de negocio, y esa es la promesa que hemos cumplido con nuestras marcas en México y Latinoamérica”, afirma Juan Camilo Valencia, Country Manager de Dcanje en México.

En este contexto, la propuesta tecnológica de Dcanje ha ganado relevancia en el mercado mexicano. A través de una plataforma marca blanca bajo el modelo SaaS (Software as a Service), la compañía permite diseñar y gestionar programas de fidelización, incentivos y reconocimiento 100% digitales, reduciendo fricciones logísticas y costos operativos frente a esquemas tradicionales.

El modelo opera en estructuras comerciales complejas donde fuerzas de venta, distribuidores y equipos internos requieren dinámicas diferenciadas pero integradas. La centralización tecnológica facilita activar campañas, segmentar audiencias, personalizar incentivos y medir resultados desde un solo entorno digital.

Uno de sus diferenciales más relevantes es la posibilidad de otorgar recompensas desde su plataforma a través de un amplio catálogo digital con marcas



como Amazon, Liverpool, Soriana, H&M y UberEats, sin ningún costo de servicio, lo que amplía su propuesta de valor y reduce barreras de adopción para las organizaciones.

Además del ámbito comercial, esta tecnología también se ha incluido en el área de Recursos Humanos, donde la retención y el compromiso son prioridades estratégicas. Empresas como Unilever y Allianz México han integrado la plataforma como parte de sus esquemas de beneficios corporativos, al unificar reconocimiento, incentivos y medición en una misma arquitectura digital.

Más que una plataforma de recompensas, Dcanje se define como un ecosistema de engagement 360°, orientado a fortalecer la relación entre empresas, colaboradores y canales estratégicos. Desde su origen en 2016 en Chile, la compañía ha evolucionado hacia una solución integral que combina automatización, analítica y personalización para medir el impacto del reconocimiento en ventas, recurrencia y retención.



TECNOLOGÍA DE LA CORRECCIÓN

El cuerpo humano no responde al exceso de horas que pasamos frente a las pantallas y que nos lastiman.

POR: Eréndira Reyes

Muchos usuarios tienen un contador de horas frente a la pantalla de sus computadoras o teléfonos celulares, lo que les permite saber cuánto tiempo estuvieron expuestos sus ojos a la cercanía de luz azul que emiten estos aparatos. Sin embargo, muchos no saben por qué sus dedos se empiezan a adormecer o los efectos que tiene una mala postura en su salud hasta que el cuerpo enferma. Aquí es en donde entra un mercado de *gadgets* que previenen, pero también corrigen el exceso en el uso de la tecnología.

“Inclinar la cabeza 60 grados para mirar una pantalla ejerce una presión de 27 kilogramos sobre las vértebras cervicales”, señala Enrique Olvera, fisioterapeuta especializado en lesiones por postura. “Multiplicado por las 5.4 horas diarias promedio que el usuario global pasa en dispositivos móviles, el resultado es una generación con una tasa de hernias discales un 22% superior a la de la década de 1990”.

Este tipo de problemas genera una industria mobiliaria especializada y una serie de *gadgets* que en 2020 eran un mercado nicho, pero que en 2026 son un ecosistema al alza de salud digital y er-



EL SÍNDROME DEL TÚNEL CARPIANO Y LA LUMBALGIA CONCENTRAN LAS CITAS EN EL CONSULTORIO. UNA RECOMENDACIÓN ANTES DE INTERVENCIONES ES CAMBIAR LOS HÁBITOS DE TRABAJO Y LA POSTURA.

Enrique Olvera,
fisioterapeuta especializado en lesiones por postura.



gonomía. Solo en sillas de oficina ergonómicas el mercado se valoró en 14,720 millones de dólares en 2025, según 360 Research Reports; mientras que el de equipo computacional ergonómico y *gadgets* de postura está estimado en 6,322 mdd, de acuerdo con Research and Markets.

Empresas como MillerKnoll y Logitech capitalizan la crisis de salud postural derivada del trabajo híbrido, transformando dispositivos correctivos en herramientas esenciales de productividad corporativa.

Según el Global CEO Survey 2026, elaborado por PwC, el 71% de los directores generales considera que la adopción de tecnologías inteligentes es la base de su eficiencia operativa. Pero esta efi-

ciencia tiene una contraparte biológica, ya que el mismo estudio detecta que el bienestar de los empleados ha dejado de ser una prestación 'blanda' para convertirse en un eje estratégico de retención y desempeño.

“El costo de perder a un ingeniero senior por una lesión crónica supera ampliamente la inversión en equipamiento preventivo”, señala Fernando Bermúdez, director de Relaciones Corporativas de Manpower Group. “Las empresas buscan soluciones que reduzcan ausentismo a gran escala, incluso si el ticket por unidad es bajo”.

El mapa de esta industria refleja la relación que existe con la tecnología, pues países que son punteros en el consumo de videojuegos, como Japón o China, tienden a tener un mayor consumo de este tipo de productos. Asia-Pacífico concentra entre el 41 y el 45% del mercado global, impulsados por la expansión acelerada de oficinas en la India y China, de acuerdo con Mordor Intelligence en su reporte Posture Correcter Size Market.

El Institute for Health Metrics and Evaluation (IHME) advierte que la desaceleración de los avances en salud a nivel mundial tiene un componente musculoesquelético crítico. Con base en sus cálculos, este tipo de padecimientos generó alrededor del 35% de los días de trabajo perdidos en el sector servicios.



“El síndrome del túnel carpiano y la lumbalgia concentran gran parte de las citas que llegan al consultorio y una de las recomendaciones que hago, más allá de posibles intervenciones, es cambiar los hábitos de trabajo, la postura y usar equipos más ergonómicos”, apunta Olvera.

INDUSTRIA EN EVOLUCIÓN

El cambio de paradigma también ha transformado a los líderes del sector. Bajo la dirección de Hanneke Faber, Logitech dejó de definirse como una empresa de ratones para posicionarse como proveedor de “soluciones de interfaz humana”. Su línea Ergo es hoy una división central de ingresos.

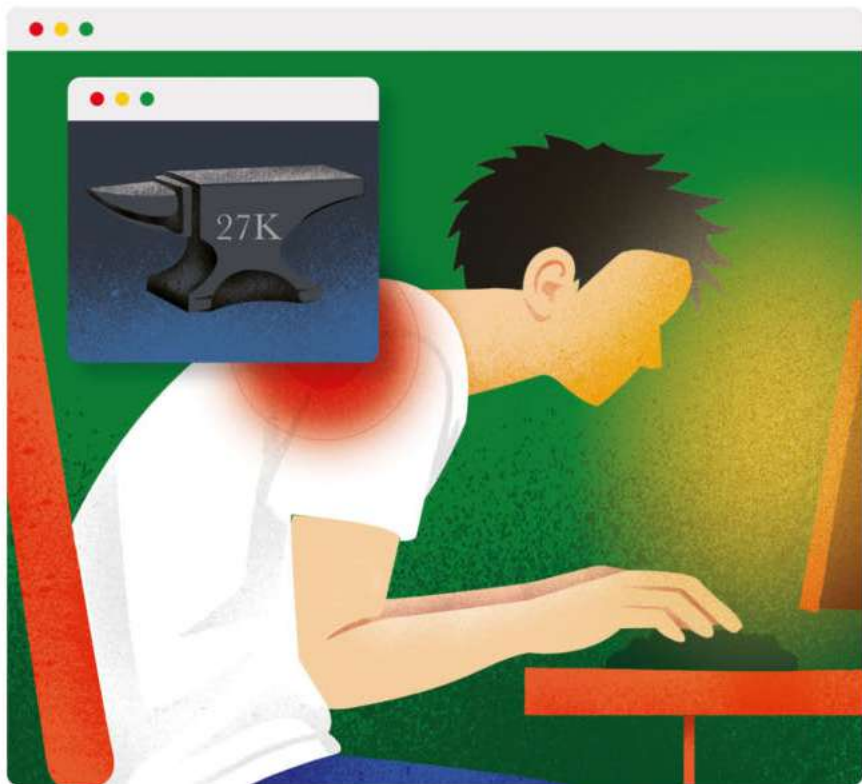
Andi Owen, al frente de MillerKnoll, ha empujado la fusión de Herman Miller y Knoll hacia territorios inesperados, como el *gaming* de lujo y hogar. Mientras que *start-ups* como Upright han creado el *bio-feedback wearable*. Sus dispositivos, equipados con acelerómetros y algoritmos de IA, vibran cuando detectan una mala postura, reentrenando la memoria muscular. “El cuerpo genera datos, y esos datos se convierten en intervención. Es la lógica del software aplicada a la anatomía”, señala Annu Nieminen, CEO de Upright.

Tras una primera ola de dispositivos correctivos que se enfocaban en la reacción ante una enfermedad, surge una nueva etapa, pero que anticipa posibles efectos de postura, como los desarrollados por Upright. “Tenemos un foco en sensores de presión integrados en asientos, teclados y respaldos que generan mapas dinámicos de carga muscular; cámaras con visión computacional analizan microdesplazamientos del cuello y la espalda; y algoritmos de aprendizaje automático correlacionan esos patrones con fatiga, estrés e, incluso, estados emocionales”, precisa Nieminen.

Estos dispositivos avanzados funcionan bajo una lógica similar a la de los sistemas de recomendación, ya que observan al usuario durante semanas, construyen una línea base de comportamiento y, a partir de ahí, sugieren microajustes.

Un escritorio puede elevarse dos centímetros cuando detecta encorvamiento o un *mouse* puede modificar su sensibilidad para reducir la tensión en la muñeca, por ejemplo.

La tecnología de la corrección, en su versión más avanzada, ya no solo repara daños, sino que amortigua las consecuencias de un modelo que enferma. En 2026, la industria de los *gadgets* de postura y salud ergonómica representan cómo el software ha avanzado más rápido que nuestra evolución biológica.



Tú puedes enseñar a alguien a **LEER** y escribir

Descubre cómo



**Entra a: leermx.org
o llama al
800 00 60 300**

Emmanuel Senties
Influencer

Consejo de la Comunicación
Voz de las Empresas



UN DÍA SIN JUNTAS

Las reuniones concentran una parte importante del tiempo de trabajo y colocan sobre la mesa nuevas formas de organizar la agenda.

POR: Nancy Malacara

IDEAS



A Juan Pablo Ventosa, su mamá le hacía siempre la misma pregunta: “¿Y tú, cuándo trabajas?”. Más que reclamo, era curiosidad. “Dirigía una empresa familiar y siempre que me llamaba, estaba en una junta. Para ella, estar reunido tanto tiempo me limitaba, y sí, cuando salía, sentía que no había avanzado mucho”, comparte el actual líder académico del programa ejecutivo HR Evolution de la EGADE Business School. Hoy, no

duda al señalar que muchas de las juntas son improductivas. “Necesito un equilibrio entre lo que leo, aprendo, innovo, con lo que apporto en una junta; si no, no crezco”.

Su experiencia personal tiene respaldo. La Asociación Mexicana de Trabajo en Equipo señala que entre el 25 y el 50% de las juntas son improductivas, no porque reunirse sea inútil, sino porque muchas no tienen un objetivo definido, no se preparan o no terminan en decisiones concretas.

No importa si la modalidad es remota, híbrida o presencial, el calendario se llena

de encuentros y el trabajo que requiere concentración, análisis y ejecución se empuja hacia el final del día o para el siguiente. “El cansancio no viene solo de la carga laboral, viene de la fragmentación del tiempo”, dice Ventosa.

Las juntas deben ser espacios de toma de decisiones estratégicas, impulsadas por la necesidad de centralizar información y coordinar equipos. Sin embargo, se han convertido en un elemento burocrático. Frente a ese desgaste, algunas empresas empiezan a incorporar, como parte de su política interna, un día sin juntas.

No consiste únicamente en bloquear un espacio en el calendario y esperar que la productividad aparezca por sí sola. El consejero Gerardo García Rojas explica que esta medida funciona cuando se entiende como una decisión organizacional sobre cómo se usa el tiempo y cómo se toman las decisiones.

“El día sin juntas se puede considerar como un beneficio blando o algo que está de moda, pero impacta tanto en productividad como en la gobernanza del tiempo, es decir, que las empresas tienen que dejar este espacio para darle a los líderes la oportunidad de realizar el trabajo que mueve el negocio”, comenta.

Cuando se implementa bien, los beneficios llegan rápido. Hay menos interrupciones, mayor claridad y foco en prioridades, y reuniones más cortas y mejor preparadas. La gente llega con información revisada y propuestas. También baja la fatiga mental porque el día deja de ser una sucesión constante de cortes.

CÓMO EMPEZAR

Incorporar esta política requiere más intención que discurso. La experiencia con empresas que ya lo hacen apunta a una serie de pasos. El primero es definir qué equipos pueden iniciar y cuáles requieren ciertos ajustes, además de establecer excepciones claras para crisis o asuntos con clientes.

“Yo creo que no hay que prohibir las juntas, hay que limitarlas. El objetivo de cada reunión tiene que estar claro, así como la excepción a la regla. ¿Te imaginas a un



CÓMO LOGRARLO

- **Definir** qué equipos pueden empezar y cuáles requieren ajustes.
- **Establecer** excepciones para crisis, urgencias o asuntos con clientes. Limitar la duración de las juntas que sí ocurren.
- **Asegurar** que toda reunión tenga objetivo, agenda y el resultado esperado.
- **Revisar** husos horarios y ventanas comunes en equipos globales.

director general que en un día no se reúna con nadie? Cuesta imaginarlo, pero sí se pueden plantear alternativas para que suceda”, dice Ventosa.

Otro paso es iniciar con franjas de horario en las que no se reúne nadie; luego se puede pensar en un día completo. Es recomendable limitar la duración y no exceder la hora ni encadenar juntas sin que el cerebro descanse al menos 15 minutos.

“Hay que poner las reglas sobre la mesa. No hay juntas sin explicar el objetivo de la reunión y el límite de tiempo. Otro punto es que solo estén las personas que deben estar. Las que no, que sean informadas a través de una minuta y con una bajada de la información”, puntualiza.

No menos importante es considerar la diferencia de horario entre países si la empresa es global. De ser así, su eje debe girar en torno a una franja de horario compartida.

“Hay países que ceden una parte de su inicio del día o del final del horario laboral”, dice Sandra Márquez, Country Manager de la agencia Talkability en México. “Hoy, las juntas que tenemos una vez a la semana para estatus procuramos que no sean ni en lunes ni viernes. Y tengo en mi reloj horarios de Argentina, Estados Unidos y España”, añade.

El error común es anunciar un día sin juntas sin cambiar nada en la operación, porque las reuniones se concentran en otros días, los correos se multiplican y el desgaste permanece. “Si no hay reglas, se convierte en un día para ponerse al corriente y eso no cambia la forma de trabajar”, advierte García.

Tampoco se puede aplicar de manera rígida. No todos los equipos pueden operar igual. Hay áreas que requieren coordinación constante y otras que necesitan largos periodos de concentración. Por eso, muchas empresas empiezan de forma gradual. Un día cada 15 o medias jornadas protegidas.

En Talkability, el cambio fue progresivo. “No eliminamos juntas, las ordenamos”, explica Márquez. “Definimos ventanas claras para reunirnos. Las juntas son solo de seguimiento y para asuntos puntuales previamente mapeados”. El resto del tiempo se protege para trabajo individual y colaborativo asincrónico. “Al inicio costó trabajo, porque veníamos de resolver todo en juntas largas. Con el tiempo, vimos que las decisiones salían más rápido y la gente terminaba menos cansada”.

Para que la política funcione, también se requiere claridad sobre qué no se discute en juntas. Si algo no necesita conversación colectiva, no va al calendario.

¿LISTOS PARA UN DÍA SIN JUNTAS?

El principal obstáculo no es cultural, sino de liderazgo. “Si una organización no puede sobrevivir un día sin juntas, el problema no son las juntas, es que todo pasa por control y supervisión constante”, señala García. México es uno de los países donde más horas se trabaja, pero la productividad no crece al mismo ritmo. El tiempo se fragmenta entre reuniones largas y poco resolutivas, por lo que reducir las juntas obliga a priorizar, delegar y confiar, y eso no siempre es cómodo.

Las empresas que trabajan por objetivos suelen adaptarse mejor. En pymes, el cambio sale de la dirección. En firmas grandes, suele funcionar mejor por áreas o niveles. “Un día sin juntas no busca que la gente trabaje menos, sino que trabaje mejor. Da espacio para pensar, analizar y decidir”, afirma Ventosa.

LA MEZCLA
PERFECTA



SE
ANTOJA

EVITA EL EXCESO 243300201A1755

NUEVOS PATRONES.

Mariano Serkin, socio fundador de la agencia ISLA, señala que la relación entre marcas y consumidores es hoy más frágil y más volátil.

EL PULSO DE LA CREATIVIDAD

Mariano Serkin habla sobre la transformación del rol de las agencias y la necesidad de leer el negocio en tiempo real.

POR: Nancy Malacara



Entre un *brief* y la salida de una campaña pueden pasar muchas cosas. Cambios económicos, decisiones de último minuto, ajustes que responden al mercado o a un consumidor que ya no se comporta como antes. Para Mariano Serkin, ese tránsito inestable se volvió la norma en la industria creativa. “El trabajo ya no se limita a ejecutar ideas, exige una lectura constante del negocio, incluso mientras ese negocio se mueve”, dice el socio fundador de ISLA.

Serkin creó la agencia en 2018 con la intención de alejarse del modelo tradicional. La apuesta consistía en construir una consultora con estructura capaz de sentarse en

la mesa donde se toman decisiones estratégicas y no únicamente en producir piezas creativas. Con el tiempo, esa idea dejó de ser aspiracional y pasó a ser una condición para seguir vigente.

“Más que trabajar relación por relación o *brief* por *brief*, el cambio fue integrarse a la conversación de negocio”, señala. Las marcas dejaron atrás esquemas previsibles y la creatividad empezó a perder sentido cuando se pensó desconectada de las variables económicas, sociales y culturales que las atraviesan.

Ese giro trajo una exigencia menos evidente y más incómoda. Ya no alcanza con sumar servicios ni con ampliar portafolios, ahora, el trabajo pide entender tensiones, tiempos y miedos, inclu-

so aquellos que no aparecen de forma explícita en el *brief*.

“Tienes que estar en comunicación con las distintas dimensiones alrededor del negocio de una marca para entender dónde está el pulso de lo que hay que hacer”, explica. Esa cercanía obliga a leer con mayor precisión los cambios en los consumidores y a asumir que la estabilidad dejó de ser una promesa realista.

“Las marcas atraviesan momentos en los que necesitan modernizarse, ya sea porque su propuesta de valor dejó de conectar o porque cambiaron los hábitos de consumo. Pensar en ciclos, y no en trayectorias lineales, se volvió parte del trabajo”, agrega.

La creatividad empezó a sumar capas que antes no estaban en el centro. El conoci-

miento del consumidor, el entendimiento del negocio y los perfiles más cercanos al marketing estratégico dejaron de ser complementos para pasar a formar parte del proceso.

NUEVOS PATRONES

La lealtad de marca también ha cambiado. “Vivimos una época de instantaneidad, donde las relaciones duran menos, como relaciones de Tinder”, dice Serkin, y ese mismo patrón se trasladó al vínculo entre consumidores y marcas, que hoy es más frágil, más volátil y mucho más exigente.

Por eso propone darle la vuelta a la pregunta tradicional del marketing. “En lugar de preguntarnos cómo lograr que el consumidor sea leal a

mi marca, la pregunta es si la marca está siendo leal a sus consumidores". Cuando todo se mueve, la coherencia pesa más que la promesa y se construye a partir de decisiones sostenidas en el tiempo.

Serkin está convencido de que los datos funcionan más como brújula que como ancla y ayudan a orientarse cuando el camino no es claro. Hay categorías en las que, antes de pensar una idea, resulta indispensable entender cómo habla la industria, qué promete y qué espacios siguen vacíos. "En servicios financieros, por ejemplo, antes de empezar a pensar tienes que entender cómo habla la categoría", explica.

La investigación y la segmentación permiten trazar mapas que se ajustan sobre la marcha. No ofrecen garantías, pero sí reducen el margen de error y abren espacio para diferenciarse sin improvisar, incluso mientras todo sigue transformándose.

Ese modo de trabajo también tiene un costo, porque al partir del desafío y no de la estructura desaparecen las recetas y los equipos dejan de operar en automático. "Muchas agencias trabajan siempre con la misma cantidad de gente para cualquier proyecto. En ISLA, cada trabajo arranca con un equipo distinto, aun cuando eso suponga menos certezas".

México tiene un peso central dentro de esa complejidad por su volumen y por su dimensión cultural. "El impacto de la publicidad es muy fuerte", asegura. Para ISLA, aquí se define buena parte de la conversación regional. "Es nuestro mercado número uno".

Serkin considera que diferenciarse ya no pasa por observar de forma obsesiva a la competencia. "Tratamos de no mirar tanto alrededor, sino hacia adelante", asegura. El foco está en entender los dolores reales de los

clientes y en aceptar que muchos de ellos no tienen una solución inmediata.

APRENDER RÁPIDO, MÁS QUE SABERLO TODO

La incertidumbre también atraviesa al talento. Trabajar en un ambiente cambiante implica asumir que nadie llega completamente preparado. "Y está bien", apunta el directivo. La exigencia no está en saberlo todo, sino en aprender rápido y en el lugar correcto, por lo que cobran relevancia los equipos que se autogestionan, asumen responsabilidad y toman decisiones sin depender de instrucciones permanentes.

El *seniority* ayuda pero no garantiza nada. "Hoy, trabajamos en la intersección de muchas cosas nuevas", señala. La inteligencia artificial, los cambios en el consumo y el estancamiento de varias categorías obligan a desaprender procesos que antes funcionaban. Los *briefs* dejaron de ser estables y la innovación aparece, muchas veces, como respuesta a la falta de crecimiento.

La presión no desaparece, al contrario, dice. Los resultados inmediatos, presupuestos ajustados y expectativas crecientes conviven en cada proyecto. "Antes trabajabas ocho meses para una campaña que duraba un mes. Hoy, necesitas muchas pequeñas victorias a lo largo del año".

"Si inviertes solo en el corto plazo, eso no construye para el año siguiente", advierte. De ahí la insistencia en pensar en plataformas y en capas que se suman piso por piso, porque cuando el cambio es permanente, la consistencia ya no está en repetir fórmulas conocidas, sino en sostener una dirección incluso mientras el camino se mueve. Esa se volvió una de las tareas más complejas y necesarias para quienes hoy trabajan entre marcas, creatividad y negocio.

Viaja más con Doters

El programa de lealtad
de Viva y sus Aliados



Acumula y utiliza **Puntos Doters** en tus viajes

Únete en [doters.com](https://www.doters.com)

doters

viva

Consulta los Términos y Condiciones de Doters
en <https://www.doters.com/legal/tyc>

DESDE EL
ESCRITORIO
DE ...> DÓNDE ESTÁ MARCANDO UNA DIFERENCIA EL USO DE IA EN LA
EMPRESA QUE DIRIGE Y DÓNDE SE HAN DADO CUENTA DE QUE NO.

ESTO NOS CONTESTARON:

POR: Puri Lucena



CARLOS MARÍN
DIRECTOR GENERAL DE LIVERPOOL

“ En Liverpool tenemos una misión clara: servir al cliente en todo lugar, todos los días, toda su vida. Para cumplir este compromiso, entendemos la inteligencia artificial no como un fin, sino como la herramienta

clave que potencia nuestra cercanía. Su verdadero valor reside en la capacidad de hacernos más ágiles, precisos y personalizados en cada interacción.

Hoy, utilizamos IA para mejorar recomendaciones de producto, optimizar inventarios, anticipar demanda, automatizar procesos logísticos y elevar nues-

tros niveles de cumplimiento y servicio. Más de 2,000 millones de sesiones anuales a nuestra plataforma web y aplicación Liverpool Pocket en 2025 nos generan información valiosa que, analizada correctamente, nos permite ofrecer experiencias relevantes y reducir fricciones en el proceso de compra. También hemos automatizado tareas operativas, liberando tiempo de nuestros equipos para enfocarlos en lo más importante: atender mejor al cliente.

En la práctica, la integración de datos en tiempo real, algoritmos predictivos y movilidad han reducido los tiempos de espera significativamente. Esta sinergia no optimiza solo las entregas, sino que permite que el 95% de nuestras ventas digitales se surtan desde tiendas físicas.

Es aquí donde la IA genera un valor tangible: al perfeccionar la experiencia del cliente mediante búsquedas más ágiles, pedidos precisos, entrega cercana y una

atención personalizada que fortalece la confianza en la marca.

Entendemos la tecnología como el aliado perfecto que exalta lo mejor de nuestra esencia: el toque humano. Mientras la IA optimiza la operación, nuestros equipos aportan la sensibilidad y el criterio experto que definen nuestro servicio. Esta combinación fortalece los vínculos emocionales y asegura que cada innovación esté al servicio de la simplicidad y la excelencia. En Liverpool, la tecnología cobra sentido solo cuando enriquece la experiencia del cliente y facilita su día a día

La IA marca la diferencia al potenciar nuestra agilidad y precisión, permitiendo que nuestro equipo se enfoque en lo que mejor sabe hacer: crear conexiones humanas excepcionales. Nuestra innovación es estratégica y con sentido: utilizamos la tecnología como un motor para enriquecer la experiencia del cliente y elevar nuestro estándar de servicio”.

ALEJANDRO RAMÍREZ MAGAÑA
DIRECTOR GENERAL DE CINÉPOLIS

“ La inteligencia artificial aporta mayor valor cuando se integra como una herramienta para fortalecer a los equipos y elevar la calidad de decisiones que, aunque no siempre son visibles para el cliente, son esenciales para la operación, y no cuando pretende sustituir aquello que es profundamente humano.

En Cinépolis, su impacto más relevante lo hemos visto en la simplificación de decisiones complejas y recurrentes a gran escala, como la optimización de horarios para la programación semanal. En ese ámbito, la inteligencia artificial destaca por su capacidad para procesar millones de variables, aprender de manera continua y permitirnos responder con mayor agilidad y precisión.

La contribución de la IA es limitada en los puntos de contacto de alto valor humano, como la atención presencial, la preparación y la entrega de alimentos, la experiencia en sala o la resolución de una situación cara a cara. En estos momentos, la diferencia la siguen marcando personas bien capacitadas, empoderadas y con criterio, capaces de interpretar contextos, tomar decisiones y crear vínculos, generando experiencias que ninguna tecnología puede replicar”.



SILVIA DÁVILA
CEO PARA MÉXICO Y PRESIDENTA
DE DANONE LATINOAMÉRICA

“

En Danone, el uso de inteligencia artificial está marcando una diferen-

cia tangible en la forma en que entendemos a nuestros consumidores, anticipamos la demanda y optimizamos la operación. Nos permite analizar grandes volúmenes de información para tomar decisiones más precisas, reducir desperdicios y ganar eficiencia, liberando tiempo de los equipos para enfocarse en actividades de mayor impacto.

Donde hemos confirmado que la IA no está marcando la diferencia es en el liderazgo



y en la cultura. La empatía, la toma de decisiones con sentido ético, la conexión con las personas y la construcción de propósito siguen siendo profundamente humanas.

La tecnología puede acompañar, pero el impacto real lo generan las personas. El aprendizaje ha sido claro:

la IA funciona mejor como una aliada que potencia capacidades, siempre que se use con intención y límites definidos. El verdadero impacto ocurre cuando la tecnología acompaña a las personas y refuerza nuestro compromiso con la salud, las comunidades y el planeta”.

PATRICIO MENDOZA RALPH
PRESIDENTE Y DIRECTOR GENERAL
PARA AMERICAN EXPRESS MÉXICO

“

La inteligencia artificial genera su mayor impacto cuando se utiliza con

una intención clara y está directamente vinculada a los resultados del negocio y del cliente, siempre guiada por principios de confianza, seguridad y responsabilidad.

Para impulsar un mayor valor para nuestros clientes a un ritmo acelerado, hemos evolucionado nuestro enfoque en IA generativa, pasando de una experimentación amplia a transformaciones de negocio enfocadas en áreas como Servicio, Tecnología, Riesgo de Crédito y Fraude, Ventas Comerciales, Riesgo y Cumplimiento, y Experiencias de Cliente Agentic.

Continuamos avanzando en la integración de la tecnología, preservando al mismo tiempo el elemento humano esencial, reconociendo que la confianza se construye a través de las personas. La tecnología está diseñada para complementar y potenciar la experiencia humana, manteniendo este equilibrio en el centro de la experiencia del cliente, porque la confianza se gana en cada interacción”.



JOSÉ ALBERTO TERÁN
CEO DE OMNICOM ADVERTISING
GROUP LATAM

“

Nosotros definimos la inteligencia artificial no como inteligencia artificial, sino como inteligencia aumentada. Sí pensamos que nos está impactando en la eficiencia y productividad de ciertas funciones y vemos principalmente dos aristas, una

cuando algo es producido por IA, y es cuando podemos aumentar la productividad y la eficiencia, y otra cuando algo es empoderado por IA, donde se convierte en un nivel más interesante y transformacional. Es más sofisticado y puede tener un impacto más trascendente en la industria

aumentando el conocimiento humano y la creatividad.

Habiendo dicho lo anterior, en el caso específico de la agencia, impacta en la producción de materiales a gran escala, incluso, en ciertas funciones de elaboración creativa básica, en estrategia y en el uso de la data. Sin embargo, el pensamiento creativo original viene de los humanos.

En el caso particular de Omnicom, estaremos introduciendo la plataforma Omni+, que está empoderada por IA y nos va a permitir, dentro de la plataforma, ejecutar desde la estrategia hasta la venta, integrando herramientas como la inteligencia al consumidor, inteligencia cultural, inteligencia de negocio a través de Acxiom”.



Financiamiento ágil: EL GRAN RETO PARA LAS PYMES EN MÉXICO

Con un nuevo modelo digital y más dinámico, Klar busca ampliar el acceso al crédito para las pequeñas y medianas empresas que históricamente han quedado fuera del sistema financiero tradicional.

El acceso al crédito sigue siendo uno de los principales retos para las pequeñas y medianas empresas (pymes) en México. Aunque es el segmento que representa la base del tejido productivo nacional, una parte importante de los negocios opera sin financiamiento formal, lo que limita su capacidad de inversión, crecimiento y planeación.

En este escenario, la transformación digital del sistema financiero ha abierto nuevas posibilidades para responder a un mercado históricamente subatendido. Así, Klar ha desarrollado una propuesta de crédito empresarial: Klar Empresarial, que prioriza tanto la fluidez operativa como la rapidez en la toma de decisiones.

De acuerdo con Daniel Benavides, Chief Revenue Officer de Klar, el objetivo es construir soluciones que se ajusten a las necesidades de las pymes, utilizando la tecnología como habilitador para ampliar el acceso al financiamiento.

UN ENFOQUE PARA LA REALIDAD DIARIA

La apuesta de Klar por las pymes no surge de la improvisación. Es el resultado de años de crecimiento sostenido y de una evolución constante dentro del sistema financiero mexicano.

Desde su origen, Klar se ha consolidado como una plataforma financiera impulsada por tecnología y datos, con el objetivo de simplificar el acceso a servicios financieros y construir relaciones de largo plazo basadas en la confianza.

En el segmento B2C, Klar atiende hoy a más de seis millones de clientes en México, lo que le ha permitido desarrollar modelos robustos de análisis, operación y gestión de riesgo a gran escala.

Esta experiencia, sumada a su figura como una de las SOFIPOs y fintech más relevantes y prometedoras del país, es la base sobre la cual Klar extiende ahora su propuesta hacia el segmento empresarial.

Con este respaldo, Klar traslada al mundo pyme un modelo probado, confiable y eficiente, diseñado para acompañar a los negocios en distintas etapas de crecimiento, con productos acordes con sus necesidades y soluciones claras, ágiles y alineadas a la realidad del mercado mexicano.



Con un enfoque digital y flexible, Klar Empresarial transforma el acceso al crédito. Sus soluciones impulsan el crecimiento de las pymes y su participación en una economía incluyente.

CUENTA 360, UNA SOLUCIÓN INTEGRAL

Dentro del ecosistema de Klar Empresarial, la Cuenta 360 es una solución digital de gestión financiera. Uno de sus principales diferenciadores es que el capital de trabajo no permanece inmóvil: cada peso depositado genera rendimientos diarios de hasta 8.5% anual, lo que convierte la liquidez operativa en un activo productivo.

En esta cuenta digital, sin comisiones, se centraliza la operación financiera del negocio (cobros, pagos a proveedores, nómina e impuestos) desde una sola plataforma, eliminando procesos innecesarios y tiempos de espera propios de la banca tradicional.

La Cuenta 360 funciona como la base para el resto de las soluciones de Klar Empresarial, al ofrecer visibilidad en tiempo real del flujo de efectivo y facilitar una evaluación financiera continua.

Esto permite que las empresas construyan historial, perfeccionen su administración y accedan de manera gradual a productos de financiamiento alineados a su crecimiento.

DIGITALIZACIÓN QUE OPTIMIZA LA OPERATIVIDAD

La digitalización es uno de los ejes centrales de la propuesta de Klar. A través de plataformas tecnológicas, la *fintech* optimiza la evaluación de riesgo y ajusta sus productos conforme evolucionan las pymes.

El crédito que facilita Klar Empresarial, por ejemplo, puede ser de hasta cinco millones de pesos, que se gestiona de manera digital para optimizar el flujo de caja, cubrir capital de trabajo, atender imprevistos operativos o en otras actividades. Igualmente, con esta solución es posible realizar los pagos a plazos flexibles de hasta 90 días, según lo que requiera cada compañía.

Para complementar este beneficio, Klar Empresarial otorga tarjetas empresariales que tienen plazos de hasta 40 días de crédito sin intereses, lo cual agiliza el control de gastos corporativos. Además de que se puede obtener *cashback* en aspectos como movilidad, boletos de avión, movilidad, *software* y equipo de oficina.

Por otra parte, el uso de datos en tiempo real contribuye a una relación más transparente entre las organizaciones y la institución financiera, favoreciendo la toma de decisiones informadas y sostenibles, afirma el directivo.

Con esta visión, concluye, Klar Empresarial se posiciona como un actor que busca cerrar la brecha de acceso al crédito en México, integrando a más empresas al sistema financiero formal y acompañándolas con soluciones digitales centradas en la simplicidad y la eficiencia.



EN PORTADA

—LAS—

MUJERES MÁS PODEROSAS DE LOS NEGOCIOS



MAQUILLAJE

Key Makeup Artist
Majo García - Global Pro
Makeup Artist Estée Lauder

Makeup Assistant
Giddalti Malpica - Makeup
Artist Estée Lauder

STYLIST

Guadalupe Mercado
y Mercedes Ruy-Sánchez

PEINADO

Yensi Palmer



DIRECTOR DE ARTE

Óscar González

PRODUCCIÓN

Betina García

DIRECCIÓN DE FOTOGRAFÍA

Diego Álvarez Esquivel

POST PRODUCCIÓN

Javier de Jesús Jasso

Gabriela Garza: saco Amiri,
zapatos Steve Madden

“**BEATRIZ
PATRÓN**
SIGMA

“**MARLENE
GARAYZAR**
STORI



« **GABRIELA
GARZA SAN
MIGUEL**
ALSEA

« **JIMENA
GONZÁLEZ
DE COSSÍO**
CHEVEZ RUIZ
ZAMARRIPA

*La meta de
influir y abrir
camino para
que todas
avancen se
mantiene,
pero cada
vez con más
compromiso y
más redes.*

• RANKING
INTELIGENCIA EXPANSIÓN

• FOTOS DE PORTADA
ANYLÚ HINOJOSA-PEÑA

PREGUNTAMOS A
Las mujeres poderosas
QUÉ PALABRAS LAS DEFINEN:

RESILIENTE

A
U
D
A
Z

Perseverante
Apasionada

- AUTÉNTICA
- BALANCE
- CATALIZADORA
- COHERENTE
- COMPARTIDA
- COMPROMETIDA
- CURIOSA
- DICIPLINADA
- EMPÁTICA
- ESTABLE

Congruente

Transformadora

{ Determinada }

FUERTE
Imparable
AGUERRIDA
CONFIABLE

L
Í
D
E
R

- FELIZ
- ÍNTEGRA
- INTEGRADORA
- INTENCIONAL
- ORQUESTADORA
- PASIÓN
- PERSISTENTE
- PIONERA
- PUENTE
- REALIZACIÓN
- SOBERANA

IMPULSORA
Tenaz
VALIENTE
VISIONARIA
Activadora

AMBICIOSA
Amigable
ASERTIVA

Agradecida

Adaptabilidad

TRANSCENDENTE

VIGOROSA

VINCULARIDAD

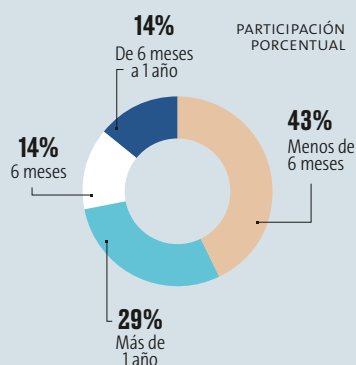
—LAS— 100 MUJERES MÁS PODEROSAS DE LOS NEGOCIOS

69%

de las mujeres que integran el listado se han sentido solas en algún momento de su carrera.

28% SEÑALA

haber tomado un tiempo de pausa de forma voluntaria en algún momento de su carrera. La mayor parte de los casos es por maternidad, pero también por *burn out*, para replantear sus pasos hacia adelante, para ampliar sus estudios o por algún motivo familiar. De ellas, el tiempo que tomaron fue:



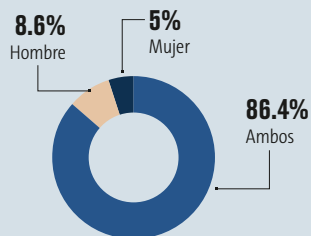
RK	NOMBRE	CARGO	EMPRESA
1	Altagracia Gómez	Presidenta	Grupo Promotora Empresarial de Occidente y Grupo Minsa
2	Laura Díez Barroso	Presidenta	Grupo Aeroportuario del Pacífico, Santander México
3	Silvia Dávila	Presidenta / CEO	Grupo Danone, Latinoamérica / México
4	Paula Santilli*	CEO	PepsiCo Latinoamérica
5	María Elena Gallego Lechuga	Presidenta / CEO	Grupo Collectron International Management
6	Gina Díez Barroso	Fundadora y presidenta	Díez Holdings
7	Mónica Flores Barragán	Presidenta	ManpowerGroup, Latinoamérica
8	Mónica Aspe Bernal	Directora general	AT&T México
9	Claudia Jañez	Presidenta ejecutiva / consejera independiente	Consejo Mexicano de la Industria de Productos de Consumo (ConMéxico) / Grupo Industrial Saltillo, IDEAL, HSBC México, BMV, América Móvil
10	Tania Ortiz Mena	Presidenta	Sempra Infraestructura
11	Blanca Treviño	Presidenta y directora general	Softtek
12	Nicole Reich	Presidenta / consejera independiente	BNP Paribas Cardif / Gentera, Tiendas 3B, Grupo Bepensa
13	María Teresa Arnal	Consejera independiente	Walmart de México y Centroamérica, Millicom, Sigma Alimentos, Orbia, Bitso, Crediclub, Salud Digna
14	María Asunción Aramburuzabala	Presidenta	Tresalia Capital
15	Luz Adriana Ramírez Chávez	Consejera independiente	Scotiabank Inverlat, Grupo Fresnillo y Fibra Monterrey
16	Maribel Dos Santos	Directora general / vicepresidenta senior	Oracle México / Oracle, Latam
17	Ninfa Salinas Sada	Vicepresidenta del Comité Ejecutivo	Grupo Salinas
18	Sandra Sánchez y Oldenhage	Presidenta y CEO	PharmAdvice
19	Guadalupe de la Vega	Presidenta y directora general	Almacenes Distribuidores de la Frontera
20	Juana Ramírez	Presidenta	Grupo SOHIN
21	Melanie Devlyn	Presidenta	Grupo Devlyn
22	Christine Kenna	General Partner	IGNIA
23	Mildred Villegas Sojo	Directora general	Unilever México / Alimentos Latam
24	María José Treviño	CEO	Acclaim Energy
25	Maite Ramos Gómez	Directora general	Alstom México y región norte de Latinoamérica
26	Angélica Ruiz Celis	Presidenta / vicepresidenta senior	bp, México / América Latina
27	Connie Losada	Vicepresidenta	Bristol Myers Squibb, América Latina
28	Sara Robles Romero	CHRO	FEMSA
29	Regina García Cuéllar	Directora general	Asociación de Bancos de México (ABM)
30	María Ariza García Migoya	Directora general	Bolsa Institucional de Valores (BIVA)
31	Alejandra Corona Corona	Directora general / vicepresidenta	Henkel Consumer Brands, México / Latinoamérica
32	Alejandra de la Vega	Vicepresidenta / presidenta	Almacenes Distribuidores de la Frontera / FC Juárez
33	Gabriela García Cortés	Vicepresidenta senior y Chief People Officer	PepsiCo Latinoamérica
34	Leticia Mariana Jáuregui Casanueva	Consejera independiente	Alsea, Coppel, Grupo Bal, Aleph Risk Intelligence
35	Angela Gómez Aiza	COO / Consejera independiente	Grupo AXO / Grupo Herdez, Grupo VIZ (SuKarne y Salud Digna) e InteleXion

*Santilli anunció su retiro para junio.

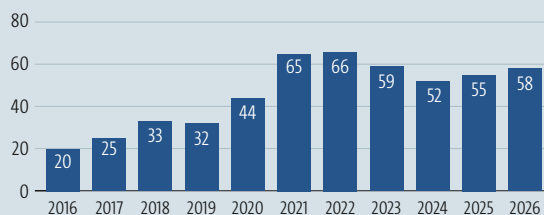
— LAS — 100 MUJERES MÁS PODEROSAS DE LOS NEGOCIOS

¿HAN TENIDO UN MENTOR O MENTORA A LO LARGO DE SU CARRERA?

PARTICIPACIÓN PORCENTUAL



EVOLUCIÓN DE DUEÑAS, PRESIDENTAS O DIRECTORAS GENERALES EN EL RANKING.



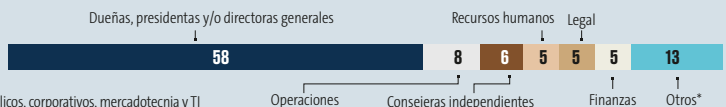
RK	NOMBRE	CARGO	EMPRESA
36	Alejandra Ancona Bates	CEO / socia y consejera	Próser Grupo Constructor / Trobbu Developments
37	Karen Flores Arredondo	Directora general	Cámara Minera de México (Camimex)
38	María Victoria Esteve de Murga	Socia y directora adjunta general	NSC Asesores
39	Blanca Cecilia Muñoz Martínez	Chief Risk Officer	BBVA México
40	Tania Rabasa	Presidenta / Chief Sustainability Officer y vicepresidenta de Asuntos Corporativos	Orbia México / Orbia Advance Corporation
41	Claudia de la Vega	VP de Asuntos Corporativos	HEINEKEN México
42	Guadalupe Phillips	CEO	ICA
43	Andrea Amozurrutia Casillas	Directora de Finanzas, Sostenibilidad y Comunicación Corporativa	Grupo Herdez
44	Gloria Canales	Chief Digital Officer	Grupo Coppel
45	Karem Barraza Mendivil	Directora de operaciones de Manufactura	Stanley Black & Decker, México
46	Jimena Fernández Cortina	Consejera independiente	FibraHotel
47	María Teresa Cabrera Guzmán	Directora Corporativa Jurídico Cumplimiento y Enlaces Normativos	Grupo Coppel
48	María Guadalupe Isabel Huerta Sánchez	Chief Financial Officer	Seguros Monterrey New York Life
49	María Cecilia Jiménez Cornejo	Directora ejecutiva Inversiones y segmento <i>retail</i>	Banco Santander
50	Mónica del Carmen García Rodríguez	Directora de Compras y Cadena de Suministro	General Motors de México
51	Adriana Macouzet*	Vicepresidenta / directora general	PPG, América Latina / Recubrimientos de Protección y Marino América Latina
52	Mariana Castillo López	Presidenta	Ben & Frank
53	Marcela Pérez Garber	Vicepresident & Group Counsel LAC & The Caribbean	American Express, México
54	Eléonore de Boysson	Directora general	El Palacio de Hierro
55	Ivette Castillo Rivera Cambas	Directora general	GE Vernova, GSI Latinoamérica
56	Yleana Leal Rey	VP, Managing Director	Brown-Forman México
57	Fernanda Guarro	Presidenta y directora general	3M México
58	Tamara Caballero Velasco	Directora general	Banco Multiva
59	Lyssette Bravo	Directora de Comunicación Externa y Asuntos Públicos	HSBC México y América Latina
60	Camila Lopes Amaral	Chief Legal and Compliance Officer	Coca-Cola FEMSA
61	Marisa Lazo	CEO	Pastelerías Marisa
62	Deborah Armstrong	CEO	L'Oréal Groupe México
63	Laura Tamayo Larís	VP de Asuntos Públicos y Sostenibilidad	Bayer de México
64	Adriana Rius	Directora de Comunicación y Marca	3M Américas
65	Gabriela Ochoa Martínez	Vicepresidenta de Recursos Humanos	Mars, Latinoamérica
66	Alejandra Enriquez Martínez	Chief Financial Officer	Grupo Surman
67	Alma Patricia Pérez Salazar	Directora general	Maersk México
68	Marcela Martínez Pichardo	Directora de Asuntos Públicos y Regulatorios	Ingredion México
69	Delice Cristal Cruz Guzmán	Directora de Finanzas y Estrategia (CFSO)	Telefónica Movistar México
70	Ana López Mestre Martínez	Country Manager	Minera Peñasquito (filial de Newmont)

*Macouzet anunció su retiro para abril.

¿EN QUÉ ÁREAS ESTÁN LAS MUJERES PODEROSAS?

PARTICIPACIÓN PORCENTUAL %

*Comunicación, sustentabilidad, asuntos públicos, corporativos, mercadotecnia y TI



¿EN QUÉ SECTORES SE ENCUENTRAN?

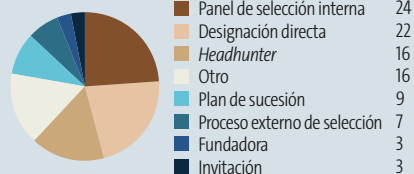
PARTICIPACIÓN PORCENTUAL %

*Comercio departamental, construcción, electricidad y energía, logística y transporte, química farmacéutica, química y petroquímica, telecomunicaciones, servicios inmobiliarios, bebidas alcohólicas y minería, entre otros.



¿A TRAVÉS DE QUÉ PROCESO LLEGARON A SU POSICIÓN ACTUAL?

PARTICIPACIÓN PORCENTUAL



RK	NOMBRE	CARGO	EMPRESA
71	Marlene Garayzar Gómez	Chief Governance Officer (CGO) y cofundadora	Stori
72	Ana Karen Mora	Directora de Sostenibilidad y fundación	Fibra Uno
73	Elvira Sánchez Chapa	VP Executive CIO	Gartner
74	Zamira Zapata Valdés	VP & Associate General Counsel Mergers and Acquisitions Americas	Diageo
75	Elbia Castillo Calderón	Vicepresidenta senior y directora general adjunta Prevención de Lavado de Dinero y Gestión de Riesgos del Negocio	Grupo Financiero Scotiabank Inverlat
76	Gabriela María Garza San Miguel	Consejera independiente	Alsea
77	Amanda Berenstein	CEO / líder regional para clientes	Weber Shandwick México / Latam
78	Liliana Reyes Castrejón	Directora general	Fondo de fondos
79	Mariana Sanz Lapiedra	CEO	Edelman, América Latina
80	Carla Juan Chelala	Directora general de Mercadotecnia y Estrategia Digital	Grupo Financiero Banorte
81	Patricia Hevia	Directora general de Región 9	Telcel
82	Lorena Villarreal Causell	Directora de Comunicación, Influencer Marketing y Asuntos Corporativos de Salud	Danone, México
83	Beatriz Patrón Guerrero	Directora Talento y Cultura	Sigma
84	Rosario Rodríguez Rojo	Directora general	Grupo Royal Holiday
85	Jessica Ponce de León	Chief Sustainability Officer	FEMSA
86	Marcela Barreiro Castellanos	Presidenta y CEO	Daimler Truck México
87	Tania Ramos	Directora de Planeación Estratégica	Mercado Libre México
88	Jimena González de Cossío	Socia/ consejera independiente	Chevez Ruiz Zamarripa/Cox Energy y Park Life
89	Elia Santillán Moncayo	Directora	Atento México
90	Isela Hernández Lozano	Vicepresidenta de Recursos Humanos	Nestlé México
91	Sinead O'Connor	Directora corporativa Banca de Consumo	Banamex
92	Claudia Contreras	Chief Marketing Officer	PPG Comex
93	Paola Hernández Villalvazo	Directora global de Cumplimiento y Sostenibilidad	Cinépolis
94	Karla Alcázar Uribe	Presidenta y directora general	Eli Lilly y Compañía, Latinoamérica
95	María del Carmen Espinosa Noreña	Directora general	Grupo Alerta
96	Aylin Tame Herrera	Vicepresidenta	Vantage Performance Solutions Americas
97	Elena del Rosario Robles Sahagún	Directora Jurídica y de Relaciones Institucionales	Estafeta Mexicana
98	Karla Berman	Consejera independiente	Arcos Dorados
99	Solid Pérez	Presidenta y directora general	ExxonMobil México
100	Helena Polyblank	Chief Product Officer y cofundadora	Mendel

METODOLOGÍA

El ranking reúne a las mujeres más importantes y con más influencia en el mundo de los negocios en el país. Para su elaboración, *Expansión* realizó una convocatoria abierta a través de *expansion.mx* y por correo electrónico a agencias de relaciones públicas y a empresas. Las candidatas respondieron un cuestionario que nos proveyó de información para ejecutar la metodología, que toma en cuenta variables cuantitativas y cualitativas. Este año se analizaron 347 perfiles.

La metodología del ranking se conforma de la siguiente manera:

-Posición y tamaño de la empresa (40%). Se realiza un cruce entre el tamaño de la empresa, a partir de sus ventas y número de personas empleadas, y la posición de la candidata dentro de la empresa.

-Trascendencia (40%). Se analizan las actividades de la candidata fuera de su posición, por ejemplo, si forma parte del consejo o comité de otras empresas, si es parte de otros organismos o si participa en foros, realiza mentorías o *coaching*.

-Alcance (15%). Se valora si la posición de la candidata dentro de su empresa y en los consejos de administración en los que participa tiene implicaciones a nivel regional, nacional o global.

-Participación en la empresa (5%). Se toman en cuenta todas las actividades dentro de la empresa, pero que no estén directamente relacionadas con su puesto y también si es integrante del consejo o comité ejecutivo de la empresa donde labora.

DONDE SE TOMAN LAS DECISIONES DE IMPACTO

Tania Rabasa Kovacs, presidenta de Orbia México, siempre ha buscado un sitio, más allá del organigrama, para dejar huella a largo plazo.

POR: *Selene Ramírez*

E

l poder corporativo se interpretó durante años como un camino homogéneo en el que se asciende, se acumulan títulos y se ocupan diferentes posiciones. Pero en entornos cada vez más complejos, esa lógica se queda corta

y para Tania Rabasa Kovacs, presidenta para México y directora ejecutiva de Sostenibilidad de Orbia, este concepto no siempre fue cómodo. Así que, con el tiempo, lo fue resignificando hasta lograr separarlo de la jerarquía institucional y entenderlo como la capacidad de influir, de transformar conversaciones y de abrir espacios para que otras personas avancen. Y es desde esa definición que hoy puede reconocerse a sí misma como una mujer de poder.

Esa visión es inseparable de su propia trayectoria. Rabasa no creció persiguiendo un puesto en específico ni imaginándose solo dentro de un organigrama; lo que sí tuvo presente fue una curiosidad persistente por entender cómo se toman las decisiones. “Mi trayectoria no fue una línea recta, y tampoco crecí pensando en un puesto. Con el tiempo, entendí que quería estar donde se toman decisiones que realmente impactan a la sociedad y las generaciones futuras”, explica.



Antes de llegar a su posición actual, Rabasa transitó por el sector público en instituciones clave del país, como la Comisión Federal de Electricidad (CFE) y su filial CF Energía, así como Petróleos Mexicanos (Pemex) donde trabajó en áreas de estrategia y finanzas. Esa etapa le permitió conocer, de primera mano, cómo se toman las decisiones estructurales en México, cómo conviven la urgencia del corto plazo y las implicaciones hacia el futuro.

Después vino su paso por la consultoría privada, lo cual le dio la oportunidad de ampliar su mirada y modelar una visión integral.

MÁS ALLÁ DEL DISCURSO

Desde la sostenibilidad, uno de sus puestos clave en la actualidad, Rabasa dejó atrás un concepto aspiracional o un discurso periférico para convertirlo en una convicción estratégica. “Entendí que la sostenibilidad no podía quedarse en una narrativa reputacional. Había que pasar del ‘es bueno tenerlo’ a ‘es crítico para la competitividad’”, enfatiza.

Del lado personal, la maternidad añadió otra capa a esa visión. Lejos de ser un elemento que margina, como asegura que muchas veces se percibe en términos laborales, transformó su manera de entender el impacto de las decisiones. “La conversación sobre sostenibilidad deja de ser abstracta”, explica. “Empiezas a pensar todo el tiempo en qué mundo le vas a heredar a tus hijos”.

El largo plazo también dejó de ser una consigna y se volvió un criterio cotidiano, una pregunta constante que atraviesa la forma en que defiende agendas y prioridades.

Desde su posición, Rabasa empuja una agenda que se traduce en resultados medibles. La compañía fue reconocida como una de las 15 emisoras de la Bolsa Mexicana de Valores con mayor participación de mujeres en consejos y posiciones gerenciales; además de haber obtenido un International CSR Excellence Award en 2024 por la campaña Time4Water, enfocada en promover el uso responsable del agua y la acción colectiva en comunidades y ecosistemas.

En paralelo, Orbia ha mantenido su presencia en índices internacionales, como el Dow Jones Sustainability Index. Un reflejo de una estrategia que busca que la sustentabilidad deje de ser una aspiración y se convierta en un criterio operativo.

TANIA RABASA

PRESIDENTA EN MÉXICO,
DIRECTORA EJECUTIVA
DE SOSTENIBILIDAD Y VP DE
ASUNTOS CORPORATIVOS

ORBIA

Para Rabasa, estos avances dialogan directamente con su lectura del mundo laboral actual, en el que observa organizaciones atravesadas por exigencias económicas, sociales y ambientales crecientes y liderazgos que ya no pueden sostenerse únicamente desde la “autoridad formal”. En ese contexto, subraya la ejecutiva, el poder se ejerce desde la coherencia entre lo que se dice y lo que se hace, y la capacidad de alinear decisiones cotidianas con impactos que trascienden.

Ese aprendizaje no estuvo exento de errores. Uno de los más claros, reconoce, fue intentar encajar en modelos de liderazgo que no le pertenecían. “Sobre todo, en entornos más masculinos, sentir que el poder o la fuerza se tienen que ejercer de una u otra manera”, recuerda. Con el tiempo, entendió que esa adaptación forzada tenía un costo personal y profesional. “Cada una puede desarrollar su propio modelo de liderazgo y definir qué es el éxito”, afirma.

“**CUANDO EL
PROPÓSITO ES
AUTÉNTICO,
CAMBIA NO SOLO
LA CALIDAD DE
LAS DECISIONES
QUE TOMAS, SINO
LA MANERA EN
QUE VIVES TU
TRABAJO.**”

En su forma de trabajar, Rabasa rechaza la idea del liderazgo individual y aislado. Habla de trayectorias acompañadas, de equipos y de redes que sostienen el crecimiento. En su caso, ese acompañamiento se ha materializado en equipos diversos, en particular, de mujeres, con quienes comparte conversaciones exigentes, estándares altos y aprendizaje mutuo.

El disfrute del trabajo, aclara, no es algo inmóvil. Lo define como una montaña rusa en la que hay momentos de satisfacción profunda y otros de enorme presión. Lo que permite sostenerse en el tiempo son las convicciones claras y la coherencia. “Cuando el propósito es auténtico, cambia no solo la calidad de las decisiones que tomas, sino la manera en que vives tu trabajo”, señala.

Aunque Rabasa se reconoce profundamente apasionada por su labor, también es clara en que su identidad no se agota ahí. En lo cotidiano y lo afectivo, se nombra madre, hija, pareja y amiga; alguien que disfruta su vida, que se permite gozar la belleza y que mantiene una curiosidad constante por aprender.

Esta búsqueda de equilibrio también pasa por lo corporal. A Rabasa le gusta bailar tango, cumbia y salsa, y escuchar música que va desde lo clásico al jazz y el blues. Son espacios de disfrute que forman parte de su manera de habitar el mundo.

Hoy, Rabasa Kovacs se permite ocupar espacios que antes quizá habría transitado con mayor cautela. “Me permito ser más yo, en lo profesional y lo personal”, dice. Usar su voz de una manera más clara, sin necesidad de estridencia, pero con firmeza. Esa seguridad no nace del control ni del título, sino de la congruencia construida con el tiempo.

El trabajo —y, a veces, la vida—, como ella misma dice, no es fácil. Pero, en trayectorias que no siguen líneas rectas, la realización no está en llegar a un punto final, sino en la capacidad de crecer, influir y transformar a lo largo del camino.



LA EMPRENDEDORA QUE EL GOBIERNO PERDIÓ

Mariana Castillo pensaba que iba a ser una funcionaria de alto nivel. Pero descubrió que lo suyo era generar impacto a través de su propia empresa.

POR: Puri Lucena

L

a madre de Mariana Castillo todavía le reclama el giro que dio a su carrera. Cuando la empresaria estudiaba Economía, se veía en una posición en gobierno, tal vez, como secretaria de Hacienda. Y así enfocó su camino: servicio social en la Secretaría de Economía, tres años de trabajo en Banxico. Su objetivo siempre fue generar un impacto positivo para el país y, con esa idea, regresó a México, donde no vivía entonces, para estudiar la carrera.

“Mi madre dice que la engañé”, bromea. “Pero me di cuenta de que el impacto que yo estaba teniendo era muy distinto al que esa Mariana de 18 años pensaba. Que mi trabajo en el Banco de México no me iba a llevar a tener ese impacto”, agrega sobre la convicción que ha guiado sus decisiones. “Mi personalidad no iba a cua-

drar bien con que la toma de decisiones fuera más política que con fundamentos”.

Con el objetivo de cambiar de giro, inició un MBA en la Escuela de Negocios Chicago Booth. Allí se convirtió en emprendedora, junto con Eduardo Paulsen, Benigno Pérez y María José Madero. Diez años después, Ben & Frank, su empresa, es una de las principales cadenas de ópticas del país, con 200 tiendas en México, 10 en Chile y 14 en Colombia, después de haber nacido con un modelo de ventas digitales. También, se ha convertido en un referente para muchas emprendedoras.

Castillo reconoce que no le gusta tanto estar en el centro de atención, pero también la importancia de la visibilidad. “Porque veo cómo las mujeres no se animan a dar este paso, lo ven difícil. Y lo

relaciono mucho a que no ven ejemplos. Entonces, me trago un poquito eso y me expongo un poquito más porque quiero que vean que sí se puede”, explica. “Y no digo que sea fácil y hay un montón de factores que a mí me han ayudado, que tienen que ver muchísimo con el privilegio y otras cosas, pero sí creo que hay mucho valor en esta exposición”.

En estos 10 años, Castillo se ha convertido en un referente en el ecosistema emprendedor y de negocios. Y con el crecimiento de la empresa, también lo hizo su rol, que inició como co-CEO junto con Paulsen, hasta que hace un año asumió la presidencia de la compañía. La necesidad de dejar poco a poco la operación para irse más a lo estratégico la llevó a darse cuenta de que quería dar un paso al lado para enfocarse en otro tipo de proyectos y menos en el día a día. Seguía amando lo que hacía, pero su perfil era más de ideas tempranas, de curiosidad, de encontrar soluciones a problemas complejos.

Con todo y ese convencimiento, reconoce que la decisión no fue fácil desde el lado emocional y se planteaba cómo podría agregar valor si no era en la dirección general. Ahora, señala que se encuentra en ese íter de encontrar el valor correcto entre cuánto involucrarse o no para dar espacio a que los equipos crezcan solos.

FILOSOFÍA DE CRECIMIENTO

Ben & Frank nació en 2015, un momento en el que empezaban a aumentar los fondos de *venture capital* en México, aunque con inversiones aún pequeñas. En un ecosistema que a veces sacrifica rentabilidad por crecimiento acelerado,

“**ME SORPRENDE QUE HOY RECIBO MENOS SOLICITUDES DE MENTORÍAS DE LAS QUE ME LLEGABAN HACE CINCO AÑOS, CUANDO TENÍA DOS O TRES CORREOS A LA SEMANA DE GENTE QUE NO CONOCÍA.**”



la empresa ya tenía números negros en 2018. Sus fundadores estaban convencidos de que no podían tener pérdidas por mucho tiempo. “Empezamos con esta filosofía, pero también hiperparanoicos de que no estábamos inventando el hilo negro y nos teníamos que mover rápido y posicionarnos como marca”.

Sus decisiones siempre se guiaron por los datos. Y ser rentables les permitió controlar su destino. “Siempre que levantamos capital era porque queríamos seguir creciendo rápido, pero nunca a costa de sacrificar los *unit economics*”.

Esta forma de construir su negocio se aleja de la filosofía del unicornio que eclosionó tras la pandemia, con el furor del capital. A los fundadores de Ben & Frank les animaban a levantar rondas y abrir mercados como Brasil, a incrementar su valuación. Pero tenían claro que querían un negocio que fuera sostenible, más allá del calificativo de unicornio. “Las historias de éxito que más inspiran son estas extraordinarias. Un David Vélez, de Nubank... Y en ese contexto, el tener grandes unicornios, tener empresas que hagan IPO, sí me parece superimportante”, explica. “Si ves la bolsa de Estados Unidos, las 20 empresas con más *market cap*, todas son nuevas, de los últimos 25 años. Volteas a ver a la mexicana y, de entrada, tienes 30 empresas que cotizan, pero muy poquitas son nuevas y en el top 10 no hay ninguna”.

Castillo está convencida de que su rol es compartir su experiencia y eso la ha llevado a ser consejera de otras empresas, de las que también aprende. Hoy, lo es de Cervecería Colima, Plenna (una *start-up* enfocada en salud femenina) y del fondo de deuda Anteris Capital. “Yo les digo que estoy aquí por el tiempo que les agregue valor. El día que haya una persona que agregue más valor que yo, a

mí me corres de tu consejo. Y yo, feliz porque significa que estás en otra etapa en la que yo no te puedo ayudar”.

La empresaria, que también es mentora en Endeavor, señala que siempre ha crecido con una visión “ultrafeminista” que busca cómo traducir a sus hijos, pero también al ecosistema emprendedor, en el que ve un camino lento en la última década, con avances que van por detrás, incluso, de las cifras que reflejan el número de mujeres en la alta dirección en el mundo corporativo. “Me sorprende que hoy recibo menos solicitudes de mentorías de las que me llegaban hace cinco años, cuando tenía dos o tres correos a la semana de gente que no conocía pidiéndome una llamada”, dice.

Aunque hay excepciones, Castillo considera que el ecosistema sigue siendo de *techbros* y cree que la situación puede ir a peor si las carreras STEM continúan con mayor porcentaje de hombres. “Y hoy, los emprendimientos como el nuestro, más del mundo real con un componente de tecnología, son menos fondeados porque los fondos están mucho más hacia *tech, tech, tech*”.

Una década después de iniciar su compañía, la empresaria no se arrepiente del desvío que tomó su carrera. Cada día satisface su necesidad de crear impacto y especialmente ve claros dos. Por un lado, facilitar el acceso a “lentes padres” a un precio razonable; por otro, ser una empresaria responsable. Hoy, alrededor de 1,500 personas trabajan en Ben & Frank. Aunque también reconoce que la responsabilidad a veces le roba horas de sueño.

Su otro impacto, asegura, es más difícil de medir: cómo logra visibilizar que se puede ser emprendedora mujer en un negocio que levanta capital. “Ahí aún me falta medir el impacto, es algo por lo que me sigo preocupando e inquietando cuando veo ecosistemas todavía predominantemente masculinos. Creo que está en mi ‘debe’, pero es algo que sigo trabajando, porque creo que es bien importante hacia adelante”.

CREATIVIDAD MÁS INNOVACIÓN, MENOS MIEDO

Eléonore de Boysson dejó Francia para asumir su primer cargo en México, donde busca convertir El Palacio de Hierro en un referente global con identidad local.

POR: Mara Echeverría

Eléonore de Boysson decidió mudarse a México y no lo hizo por impulso. Para la CEO de El Palacio de Hierro, fue una decisión medida, racional y coherente con una constante en su carrera. Debía considerar nuevas costumbres y un nuevo idioma, un desafío que tomó sin titubear.

El cambio fue radical. La ejecutiva había forjado su trayectoria en el grupo LVMH, donde dirigió desde Francia las operaciones en Europa y Medio Oriente por más de una década. Con una trayectoria global en el conglomerado, decidió aceptar su primer empleo en México como la líder de la cadena departamental.

Tomar la decisión no fue tan complicado. México le resultaba un mercado familiar, pues visitó el país durante más de una década y abrió puntos de venta de la marca Luis Vuitton en tiendas de El Palacio de Hierro. Sabía que la cadena tiene una posición entre los consumidores de lujo en el país y también detectó la oportunidad de convertir esta base sólida en un referente internacional.

“Conocía bien El Palacio de Hierro y sabía que era una empresa muy buena e interesante, con una posición única en el mercado mexicano”, dice De Boysson, quien se convirtió en la primera mujer fuera de la línea familiar en dirigir la cadena propiedad de los Baillères, que cuenta con 15 tiendas, así como dos La Boutique Palacio, dos Casa Palacio, dos

**UNA CARRERA SE
CONSTRUYE POCO A
POCO. CRECEN LAS
EXPERIENCIAS Y
TAMBIÉN LAS
CAPACIDADES DE
LIDERAZGO. NO ES
UN EVENTO, ES UN
CAMINO.**

outlets y 149 boutiques independientes de marcas en exclusiva.

El primer contacto de la directiva para ofrecerle el cargo fue con un *headhunter* en diciembre de 2024, dentro de las oficinas de la empresa en el llamado El Palacio de los Palacios, que se encuentra en Polanco, en la Ciudad de México. Para mayo de 2025, el anuncio se hizo oficial. “Era un buen momento para tener una experiencia fuera de Francia”, declara.

De Boysson encontró en El Palacio de Hierro no solo su primer empleo en México, sino un desafío que la movió de su zona de confort. Y tiene un objetivo claro: transformar una institución del *retail* mexicano con estándares globales sin

perder su identidad local, pues la compañía se mantiene sólida con ingresos por 40,392 millones de pesos entre enero y septiembre de 2025, el último dato disponible.

Del lado personal, con cinco hijos, cuatro de ellos independientes y una en casa, era el momento justo para De Boysson, pues tenía la inquietud de vivir y trabajar fuera de Francia, su país natal. “Hay etapas en la vida donde quieres cambiar”, afirma. La decisión también responde a la lógica que ha marcado su carrera, con un sello basado en la búsqueda de entornos retadores y culturalmente distintos en los que pueda construir una transformación de largo plazo.

Al llegar entonces a El Palacio de Hierro, el primer desafío no fue estratégico, sino lingüístico. Desde su primer día decidió mantener sus encuentros con el personal en español, algo que consideró clave para integrarse con rapidez. “Desde mi primer día he hablado español y era una posición difícil y vulnerable, porque no lo hablo muy bien. Los primeros dos meses fueron muy difíciles porque había que aprender todo de la empresa, en un idioma que para mí era complicado de entender. Aprender un nuevo idioma a mi

edad es un gran reto, la verdad”, reconoce la directiva.

ESENCIA QUE SE CONSTRUYE

Desde su llegada, De Boysson ha marcado una diferencia en el estilo de liderazgo, con un enfoque más cercano y colaborativo, al romper las barreras del idioma. Y este gesto también revela su objetivo de modernizar la idea de lujo en México, para llevarlo del concepto de exclusividad rígida hacia una experiencia emocional que haga *match* con las nuevas generaciones, lo que, considera, derivará en mantener la relevancia de la marca.

Este momento de diseñar y desplegar la transformación de la cadena para ubicarla como un referente internacional a partir de la experiencia es, para la ejecutiva, el resultado de un proceso, lo que marca una diferencia con líderes que identifican un momento decisivo en su trayectoria. “No hay un momento clave. Una carrera se construye poco a poco, porque crecen las experiencias y también las capacidades de liderazgo. No es un evento, es un camino”, afirma.

De hecho, su estilo liderazgo en organizaciones como LVMH fue el resultado de experiencias acumuladas en contextos multiculturales con su trabajo con equipos en Japón, China, Estados Unidos, Europa y Asia, un entorno de diversidad cultural. Para la directiva, adaptarse dejó de ser una habilidad blanda para convertirse en una competencia estratégica. “Con una cultura americana y asiática muy diferentes, tenía que alinearme a ellas, y esto es un reto muy interesante porque creció muchísimo mi capacidad de adaptarme”, añade la CEO.

ELÉONORE DE BOYSSON

Directora
General

EL PALACIO
DE HIERRO



De Boysson también revela que, durante sus primeros años de líder, aprendió una lección que hoy guía su gestión: no es necesario tener todas las respuestas, pero sí debe ser capaz de dejar huella en las personas. “Me gusta desarrollar equipos, ayudar a que alcancen su mejor potencial”, declara.

Su aspiración es que, justo quienes trabajen con ella, se sientan inspirados y parte de un proyecto común, lo que resulta fundamental en una empresa que cuenta con alrededor de 10,000 empleados.

Una de las claves de su desarrollo profesional es no tomar decisiones con miedo. Su fórmula, por el contrario, combina creatividad e innovación con disciplina. En su trayectoria aprendió que intuición y racionalidad pueden convivir, pero el miedo no debe intervenir. “El miedo es una emoción y no tomo decisiones desde la emoción. Desde la intuición, sí”, apunta.

También, dice, hay espacio para la integridad. “Si haces algo que no te gusta, no lo harás bien”. Eso la llevó incluso a rechazar promociones en etapas tempranas de su carrera cuando no se alineaban con su interés creativo y estratégico.

La directiva recuerda que durante su labor en Eurodisney, cuando tenía 24 años, declinó una promoción a una po-

sición de liderazgo tradicional porque no le entusiasmaba. En cambio, creó su camino y propuso dirigir el desarrollo estratégico del resort, en una plaza que integraba cifras, arquitectura, diseño y visión de largo plazo. Su vocación no era solo ejecutar planes, sino diseñarlos.

En un entorno en el que las mujeres rompen las barreras del liderazgo, De Boysson rechaza la narrativa del sacrificio total. Considera no haber realizado renunciaciones durante su desarrollo profesional, aunque reconoce que ha requerido organización y energía. Su secreto: aprendió a separar con claridad los espacios entre su oficina y lo personal, en el primero, la concentración es total, y en casa, el trabajo no existe.

Hacia el futuro, De Boysson reconoce que ofrecería un consejo a su versión joven: “Confiar en mí misma, ser leal y auténtica y, muy importante, escuchar a los equipos y rodearme de personas talentosas, aunque lo importante es siempre hacer el trabajo que te gusta, y para eso hay que descubrir lo que te gusta hacer”.

LA BANQUERA QUE ABRE PUERTAS

Su disciplina y su rigurosidad, combinadas con la empatía hacia sus colaboradores, son las señas de identidad de Tamara Caballero.

POR: Luz Elena Marcos Méndez



L

a banca mexicana vivió el año pasado un antes y un después. Los señalamientos de lavado de dinero hacia tres instituciones financieras fueron una sacudida que ha cambiado protocolos y procesos en todo el sistema. “Déjame decirlo radical: cambió todo”, afirma Tamara Caballero. Las diferentes instituciones están fortaleciendo áreas relacionadas con el control. En el caso de Multiva, el banco que dirige, se suma el lanzamiento el año pasado de su nueva identidad corporativa y su propuesta de valor. “La parte del *front* está en orden, nos falta por fortalecer el *back* y el *middle*”, señala.

Caballero es una persona que no pasa desapercibida en la industria. Y no se trata solo de sus gafas de montura gruesa, por lo general, a juego con su *outfit*, habitualmente monocromático, pero siempre de colores vivos. Ni lo que parece ser una eterna sonrisa. Tampoco por el hecho de ser la única mujer directora general en la

industria bancaria, una situación que la lleva a sentir una mayor responsabilidad para visibilizar e impulsar a quienes trabajan en el sector. Su mente disciplinada es el sello con el que ha consolidado a Multiva dentro del sector financiero.

Desde que llegó a la dirección del banco, en junio de 2023, ha reestructurado las operaciones llevándolo a crecer en cartera de crédito y ganancias; el año pasado, la estrategia de Caballero posicionó a la compañía en el tercer lugar por mejor ritmo de crecimiento en utilidades.

“Rebasamos ya a algunos bancos; quedamos cerquita de Sabadell, pero ya rebasamos algunos que estaban más arriba que nosotros y vamos a seguir en ese camino”, explica sobre los planes para este año, que tiene como principal reto “ordenar” procesos para que sean más ligeros, siempre con el control como mandato.

“Estamos en una revisión profundísima de todo para que seamos un banco

**TAMARA
CABALLERO**

DIRECTORA
GENERAL

**BANCO
MULTIVA**

**EL LEGADO QUE
ME GUSTARÍA
DEJAR DESPUÉS
DE HABER SIDO
DIRECTORA
GENERAL DE
MULTIVA TIENE
QUE VER CON LA
GENTE, CON LOS
EQUIPOS DE
TRABAJO. SOY
UNA CREYENTE
DE LOS EQUIPOS
DE PRIMER
NIVEL Y LOS
PROCURO.**

que, además de poner valor en la mesa, que es lo que nos distingue, seamos el que mejor *time to market* tenga”, explica. “Pusimos estos cimientos muy sólidos para lo que viene”.

Caballero, quien además de su rol en Multiva forma parte del Consejo Asesor de Desarrollo Económico Regional y Relocalización (CADERR) que creó el gobierno de Claudia Sheinbaum para atraer inversiones, y en el que comparte actividades con empresarias como Alta Gracia Gómez, presidenta del consejo de administración de Minsa, también tiene participación activa en los comités de la Asociación de Bancos de México (ABM). Ahí colabora con la subgobernadora del Banco de México, Galia Borja; o la directora de la ABM, Regina García Cuéllar.

CRECER EN LA INDUSTRIA BANCARIA

Inició su carrera en Banamex, en la banca de inversión, corporativa y de gobierno. Seis años más tarde, se unió a Interacciones, el banco que absorbió Banorte en 2018, en donde también se especializó en la banca de gobierno y cuyo trabajo le permitió conocer distintas regiones del país. Con la fusión, se convirtió en directora general adjunta de Banca de Gobierno e Infraestructura de Banorte durante tres años, antes de dar el salto a Multiva, primero en una posición similar a la anterior, y después, como directora general.

“No me mueven las posiciones, no me mueve ser directora general por el título”, dice. “Yo soy mucho más aterrizada; me gusta ser de bajo perfil”, asegura. Dentro de Multiva, Caballero es percibida como una jefa que exige calidad, precisión y conocimiento a sus colaboradores. “Soy superexigente, pero a la hora de la retribución soy igual de pareja”, asegura.

Los responsables de las distintas áreas del banco no pueden estar desinformados, deben tener presentes los números de las carteras de crédito, de clientes o las ubicaciones de los negocios. Caballero conoce los números pero le gusta ser precisa.

Esto la ha llevado a crear un equipo en el que confía y que es tan comprometido como ella. Se asegura de no tomar una decisión en solitario. “El legado que me gustaría dejar después de haber sido directora general de Multiva tiene que ver con la gente, con los equipos de trabajo”, asegura. “Soy una creyente de los equipos de primer nivel y los procuro”.

La directiva considera que las mujeres pueden aportar mucho en la transición del liderazgo hacia actitudes más

centradas en los colaboradores. Rechaza las actitudes de poder que maltratan con tal de mostrar quién es el jefe. “Desde estas posiciones de privilegio nos toca, sin ninguna duda, trascender en ese sentido”, señala.

DEPORTES QUE LA CENTRAN

Su poder de concentración se refleja hasta en el gusto que tiene por los deportes. Es una apasionada del ciclismo, del pádel, del tenis y la natación, deportes que requieren actitud mental y enfoque, de acuerdo con psicólogos deportivos, mientras que evita otros como el box.

Admira a Novak Djokovic, el tenista serbio considerado como uno de los tres mejores jugadores de la historia, con más títulos de Grand Slam (24) y oro olímpico en los Juegos de París en 2024. “Me parece un fuera de serie porque ha tenido que enfrentar temas de desasosiego mental; cambió por completo su forma de ver la vida”, explica la directiva.

El ciclismo es un deporte que le gusta realizar, se declara fanática del Tour de Francia y ha viajado a otros países para practicarlo. El pádel, un deporte creado por un empresario mexicano a finales de la década de 1960, también forma parte de sus hobbies, pero son los recorridos en bicicleta los que la hacen meditar cuando hay sobrecarga de trabajo.

“Me despierto muy temprano, hago ejercicio y llego a la oficina temprano también porque no me gusta irme tarde. Odio irme tarde”, confiesa. “Me gusta compartir con amigos, me gusta irme a tomar una copa de vino después del trabajo”.

A ello y a mantener el equilibrio en un negocio que suele llevar muchas decisiones y momentos de estrés, le ayuda la meditación, mediante mantras donde encuentra su centro. “No me gustan las *apps* para meditar”, comenta. “Aprendí con mantras y cuando medito algunas veces a la semana me gusta este tema introspectivo. Necesitas meterte ahí cuando tienes estas responsabilidades”.

LA EXPERIENCIA PARA RESOLVER PROBLEMAS

Marlene Garayzar es la primera mujer mexicana en fundar un unicornio con Stori, *fintech* enfocada en ampliar el acceso al crédito en México.

POR: Eréndira Reyes

E

l crecimiento profesional, para Marlene Garayzar, no es un salto, sino una acumulación. Cada nivel se desbloquea con resultados, pero también con visibilidad. “A medida que vas demostrando que entregas lo que se espera, se te van abriendo niveles. Puedes estar dando impacto, pero nadie se entera. Tienes que hacer una labor también de comunicar lo que haces”, advierte la em-

prendedora, quien señala la relevancia de aprender a comunicar en el mundo corporativo.

La cofundadora y Chief Governance Officer (CGO) de Stori, *fintech* que alcanzó el estatus de unicornio en 2022, cuatro años después de su fundación, ha sabido visibilizar ese impacto. Con una trayectoria de más de 15 años en el sector financiero, Garayzar se asoció con un equipo internacional de expertos en crédito y tecnología para lanzar en 2018 una empresa que tratara, desde su origen, de resolver un problema estructural en el país, la falta de inclusión financiera. Así se convirtió en la primera mujer mexicana en fundar un unicornio.

El rezago en el acceso al crédito en México es un problema de fondo. La Encuesta Nacional sobre Salud Financiera (Ensafi) señala que más de la mitad de la población adulta no cuenta con un producto financiero formal y una proporción aún mayor carece de historial crediticio. Esta brecha no solo limita el acceso al financiamiento, sino la posibilidad de inte-

grarse a la economía formal, un vacío que ha empujado al sector *fintech*.

En este entorno, el modelo de Stori, que usa la tecnología para otorgar crédito a personas sin historial financiero, le permitió crecer rápidamente y posicionarse como un actor relevante del ecosistema y hoy cuenta con cuatro millones de clientes, según datos de la compañía.

El país es uno de los mercados más dinámicos de América Latina en número de *start-ups* financieras, con un enfoque particular en crédito. De acuerdo con la asociación Fintech México, hasta febrero de 2025 había cerca de 1,000 empresas *fintech* con operaciones en el país.

Competidores como Nu, Klar, Ualá o los propios bancos tradicionales intensificaron su apuesta por el crédito digital, en una carrera por captar a los millones de usuarios sin historial financiero. En ese contexto, diferenciarse es vital y no depende solo de la tecnología, sino de la capacidad de evaluar riesgos, escalar operaciones y mantener la rentabilidad.

Ante esta competencia, las *fintech* han tenido que desarrollar modelos propios de evaluación basados en datos alternativos y comportamiento digital, en un sistema en el que el incumplimiento puede afectar la sostenibilidad del negocio. El crecimiento, por lo tanto, no es solo una cuestión de expansión, sino de balance entre inclusión y viabilidad financiera.

Para Garayzar, el objetivo va más allá del negocio, pues se trata de “usar la tecnología para ayudar a la gente” y construir productos accesibles que permitan a millones de personas integrarse al sistema financiero, demostrando que es posible combinar rentabilidad con impacto social. Esa lógica también define su forma de liderar.

La empresaria, que desde hace un año preside la Asociación Mexicana de Sociedades Financieras Populares (AMSOFI-

**MARLENE
GARAYZAR**

Chief Governance
Officer (CGO)
y cofundadora

STORI

PO), piensa en escenarios, en variables que cambian y en la necesidad de moverse con ellas. “Es muy rara la ocasión en la que solamente hay una salida para llegar a un lugar u objetivo”, explica.

Por eso, más que insistir en una idea, prefiere reformularla, volver a intentar desde otro ángulo, recalibrar. Esa manera de pensar se traduce también en cómo entiende el poder. Para ella, no es un punto de llegada sino una consecuencia de los resultados. “Cuando te das cuenta de que no tienes que pedir permiso, es porque ya te ganaste tu lugar”. La transformación a escala de liderazgo es que hoy esos “permisos” vienen de inversionistas y accionistas, de la responsabilidad de responder a quienes confiaron en su visión.

Garayzar no romantiza el ascenso profesional ni el mundo corporativo. Insiste en que la complejidad aumenta con cada paso que ha recorrido desde Stori. “No deberíamos decirle a las mujeres que a medida que crecen profesionalmente las cosas se ponen sencillas”, sostiene. El avance implica más decisiones, más presión y, en muchos casos, una carga doble. Como cofundadora, la ejecutiva ha enfrentado este tipo de decisiones que no suelen celebrarse en los perfiles, como cambios de cultura, redefiniciones estratégicas y proyectos que no funcionaron.

PROBAR Y DESCARTAR CON RAPIDEZ

La construcción de Stori también ha sido un ejercicio constante de prueba y error. En un sector en el que la innovación es obligatoria, Garayzar ha aprendido a descartar con rapidez. “Probamos productos

“
**A MEDIDA
QUE VAS
DEMOSTRANDO
QUE ENTREGAS
LO QUE SE
ESPERA, SE TE
VAN ABRIENDO
NIVELES. PUEDES
ESTAR DANDO
IMPACTO, PERO
NADIE SE
ENTERA. TIENES
QUE HACER UNA
LABOR TAMBIÉN
DE COMUNICAR
LO QUE HACES.**
”

y si no funcionan, los dejas ir”. No hay apego a las ideas fallidas, sino una insistencia en el objetivo mayor, que en este caso es el core de la empresa que confundió, o sea, la inclusión financiera.

Ese enfoque pragmático convive con una visión más amplia del liderazgo. La empresaria evita exponer su vulnerabilidad en público, pero reconoce que la gestiona en espacios más íntimos. “No hay una sola persona con la que discuta temas todo el tiempo, tengo diferentes personas con las que hablo y dialogo sobre diferentes situaciones”, dice. Para ella, liderar también implica saber qué se comparte y qué se resguarda.

Pero, al mismo tiempo, reconoce el valor de rodearse de gente que cuestione, pues considera que la fricción de ideas, lejos de ser un obstáculo, es el motor que le permite evolucionar.

Esa apertura al cambio se vuelve clave en un entorno que describe como “multifactorial”. Las decisiones, insiste, ya no pueden tomarse en compartimentos aislados. Variables como el tipo de cambio, la regulación o el contexto político inciden directamente en el negocio. “Nada permanece constante en el tiempo”, apunta. La única constante es la necesidad de estar informada y anticipar escenarios.

Hacia adelante, su ambición no se limita al crecimiento de la empresa, ya que habla de representación, de visibilidad y de narrativa enfocada especialmente a jóvenes ejecutivas que inician su carrera, por ello cree que los reconocimientos importan, pero solo si cuentan una historia completa. “No siempre estuve aquí”, dice Garayzar, como una idea que le gustaría transmitir a otras mujeres, pues mostrar el punto de partida es igual de valioso que el resultado.

En ese trayecto, Garayzar vuelve siempre al mismo principio de elegir con cuidado dónde poner la energía. Porque en el mundo de los negocios, y en la vida, no se trata de ganar todas las batallas, sino de reconocer cuáles realmente merecen la pena luchar.



UN ASIENTO EN LA MESA DE LOS MAYORES

Su curiosidad y su seguridad han guiado una carrera que ha experimentado cambios de giro, pero que han llevado a Gabriela Garza a donde quiere estar.

POR: Diana Zavala

Tenía 15 años cuando su padre, uno de sus modelos a seguir, la invitó a su primera junta. Gabriela Garza San Miguel llegó con la intención de escuchar, pero después de varias reuniones, se animó a hablar. Y descubrió algo que cambiaría su forma de entender el mundo: su palabra tenía valor.

Las personas a su alrededor le ponían atención y comprendió que lo que decía tenía repercusiones y que sus sugerencias eran atendidas. Pero también que, cuando se equivocaba, el mundo no se acababa y aprendía cómo mejorar. Esa forma de estar en el mundo y su personalidad no la han guiado solo en lo personal, sino que también han sido reconocidas por los demás.

“Tú eres como esa niña chiquita que en las cenas de Navidad tiene su mesa con los niños, pero te quieres sentar con los adultos”, le dijo hace una década un director de McKinsey, donde trabajó como analista y consultora, haciéndole ver su curiosidad constante, en una retroalimentación. El comentario no la ofendió, al contrario, le hizo ver uno más de sus atributos.

“Fue bastante atinado. A mí siempre me ha gustado tener otro tipo de pláticas. Me ha gustado ser parte de la conversación y salir un poquito de esa zona de confort”, dice Garza San Miguel.

Esa curiosidad temprana la llevó a una trayectoria que rompe con los caminos tradicionales. Hoy, con 35 años, forma parte del consejo de administración de Alsea, dirige un *family office*, asesora a la *start-up* Ximple y participa en el consejo del Monterrey Digital Hub. Su llegada a estas mesas directivas no siguió una línea recta, pero sí una misma filosofía: constancia, confianza y tomar las desviaciones del camino como oportunidades.

Su carrera inició estudiando ingeniería química en el Tecnológico de Monterrey, pasó por un intercambio en Australia y terminó graduándose como ingeniera ambiental en Dallas. Por ello, su primer trabajo fue en Trinity Consultants, una firma de consultoría ambiental.

Aunque disfrutaba el trabajo, se dio cuenta de que lo suyo no eran los temas medioambientales, sino la consultoría, así que lo dejó para dedicarse de lleno a ello. Esta, dice, pudo haber sido su primera decisión riesgosa, pero con la mirada siempre adelante, lo vio como una manera de labrar su camino. “De pronto, va a haber paradas que piensas que

“
**SIEMPRE QUE
ESTÁS HACIENDO
ALGO, AL
PRINCIPIO
PUEDE PARECER
RETADOR, PERO,
EVENTUALMENTE,
SE VOLVERÁ
ALGO EN LO QUE
YA ESTÁS
CÓMODA. AHÍ
TIENES QUE
SALIR Y BUSCAR
ALGO DISTINTO
QUE SEA UN
RETO. SIEMPRE
ESTAR EN
MOVIMIENTO
CONSTANTE.**”

son un obstáculo, pero, en realidad, es una puerta que te lleva a otro caminito. Siempre tener esa visión y esa creatividad para ver todo como una oportunidad es lo que te lleva lejos”, cuenta.

Así llegó a McKinsey, donde trabajó cinco años como consultora en *retail* y consumo. Pero entonces vino otra decisión que redefinió su futuro y le dio experiencia financiera: enfocarse en el *family office* de su familia. Ahí, de nuevo, vio una puerta hacia adelante. Como lo ha hecho a lo largo de su carrera, una vez que domina algo, busca el siguiente reto.

“Siempre que estás haciendo algo, al principio puede parecer novedoso o retador, pero, eventualmente, se volverá algo en lo que ya estás cómoda. Y ahí tienes que salir y buscar algo distinto que realmente sea un reto. Siempre estar en movimiento constante”, explica. Su forma de ver la vida tiene una frase favorita: “Si lo que quieres no te asusta, no es suficientemente grande”.

Su experiencia en la consultora le dejó un buen sabor de boca, por lo que continuó de manera externa y, en 2018, realizó la primera edición del estudio Women Matter México, que analiza el papel de la mujer en las empresas y uno de los más consultados para analizar los avances y los retos en materia de equidad de género.

Este proyecto cambió su forma de ver el mundo corporativo. Garza San Miguel acababa de tener a su primera hija y quería que encontrara una realidad más equitativa. El estudio documentó cómo las mujeres enfrentan barreras desde que ingresan al mundo laboral, que se intensifican cuando forman una familia. En 2022 participó en la segunda edición, centrada en el impacto del covid-19. Ahora, junto con dos de sus coautores, lanza la fundación Equipar para seguir investigando estas barreras y trabajar con consejos de administración y directores generales.

Su consejo, por ello, es directo: alza la voz. “Si acabas de tener a tu primer hijo y necesitas algún tipo de apoyo mientras estás regresando, háblalo”, dice. Hablar en el momento correcto puede hacer la diferencia entre quedarse o salir de la fuerza laboral.

CONSEJOS DIVERSOS

En un consejo de administración donde el imaginario colectivo dibuja a hombres mayores, Garza San Miguel ve en la diversidad de perspectivas y perfiles una ventaja. Su llegada a Alsea fue producto de

su trayectoria profesional. El *networking* jugó un papel, también los *headhunters*. Pero lo que abrió las puertas fue una reputación construida a lo largo de años.

“Creo que tener esta diversidad de perspectivas, desde un punto de vista de género, desde un punto de vista racial, desde un punto de vista de edad, es beneficioso para el consejo. Y luego está la otra parte, que es qué estoy aportando yo

a este consejo desde un punto de vista de *expertise*. Es muy importante venir preparada”, menciona antes de agregar que las mujeres suelen prepararse más.

Es partidaria de la meritocracia, pero tiene algo claro: el punto de partida no es el mismo para todas las personas.

La competencia de Garza San Miguel siempre ha sido consigo misma. Esa forma de pensar la llevó a trabajar largas jornadas en sus primeros empleos. Sus evaluaciones en McKinsey y Trinity Consultants coincidían: todo bien, pero había miedo de que sufriera *burnout*. Las motivaciones cambiaron con el tiempo. Hoy, su motor son sus dos hijas. “Por ellas y para ellas me levanto todos los días”, asegura.

Garza San Miguel no llegó en línea recta. Lo hizo tomando curvas, que la llevaron exactamente a donde está hoy: sentada en las mesas donde quería estar desde los 15 años.



**GABRIELA
MARÍA GARZA
SAN MIGUEL**

CONSEJERA
INDEPENDIENTE

ALSEA

DE GIROS INESPERADOS Y ÉXITOS TRABAJADOS

Con más de 20 años en Sigma, Beatriz Patrón no deja de aprender y de buscar transformar no solo la vida de los colaboradores de la empresa, sino de quienes la rodean.

POR: Luis Alberto Zanela

L

a vida que Beatriz Patrón Guerrero soñaba de pequeña no es precisamente la que vive ahora, pero sí en algo no se equivocó, fue en que sería feliz. Nacida en Mazatlán y adoptada por Monterrey desde niña, su andar ha estado lleno de giros, unos esperados y otros no tanto, como haber estudiado Agronegocios. “Yo arranqué la carrera sin tener muy claro qué quería estudiar. Quería ser médico y luego desistí de esa idea”, detalla la egresada del

Tecnológico de Monterrey que, incluso, quería ser neuropediatra.

La idea no sonaba tan descabellada para una joven de 17 años que se veía casada y con una familia numerosa a temprana edad. A sí misma se define como “una persona muy dedicada, con mucho amor, mucha pasión y muy comprometida”, lo cual la ha llevado desde muy joven a afrontar los vuelcos que ha tenido su vida. Al final, lo suyo fueron los números, tanto, que hoy influye en la vida de 48,000 colaboradores como directora de Talento y Cultura de Sigma, donde han transcurrido sus últimos 20 años laborales ocupando 14 posiciones, pasando por ventas y marketing o abriendo nuevos negocios.



**BEATRIZ
PATRÓN**
DIRECTORA DE
TALENTO Y CULTURA

SIGMA

Pero antes, vivía otro sueño que se vio cortado. Poco antes de salir de la universidad entró como *trainee* a Cargill en la Ciudad de México, empresa que le permitía conocer más de lo que había estudiado y en la que rápidamente se colocó en el área comercial y también en el análisis de la producción de aceite de soya y sus residuos, así como temas relacionados con el maíz. Pero la capital no la trató bien. El 25 de julio de 2000, Patrón fue secuestrada y se vio obligada a regresar a Monterrey, con 22 años. “Ha sido, hasta hoy, de las renunciaciones laborales más difíciles de mi vida”, dice. “Me hacía mucha ilusión estar ahí, era el *dream job* en la *dream company*”.

Con su regreso a tierras regias llegaron nuevas oportunidades laborales. Y cinco años después de aquel retorno apareció la oportunidad de entrar a Sigma, mientras su vida personal daba otro giro. Se había comprometido con el que fue su primer marido, de quien se divorció tras año y medio después de frustrar su sueño de una maestría en Stanford para la que había conseguido una beca por parte de Sigma. “Decidí apostar por mi vida personal e hice una maestría en el IPADE, que, la verdad, estoy muy orgullosa de ella”.

UNA CARRERA EN ASCENSO

Con la convicción de que la plenitud no vendría solo de estar en familia, Patrón comenzó una trayectoria en Sigma, que cerró 2025 con ingresos por 9,174 millones de dólares y un crecimiento del 4% interanual. Hace tres años recibió una llamada de Rodrigo Fernández, director general de la empresa: “Acompáñame a transformar la compañía”, le dijo. Y encajó perfecto con la visión que Patrón tenía tras haber sido

“

**SI TE ENTRA LA
INSEGURIDAD DE
DECIR ‘NO VOY A
PODER’, NO VAS A
PODER. HAY QUE
RECONOCERSE
VULNERABLE EN
PEDIR AYUDA,
PERO NUNCA
DUDAR DE
NUESTRA
CAPACIDAD.
MIENTRAS YO
TENGA DOS MANOS
Y UNA CABEZA,
ÉCHENME
LO QUE SEA.**

”

la cabeza de Recursos Humanos. “Puedo impactar gente, familias, sistemas y comunidades”, pensó. “Y eso es perfecto para mi trabajo”.

La oportunidad llegaba tras un *coaching* que Patrón tomaba en búsqueda del propósito de su vida. No quería decir al final de ella que solo había vendido jamones y salchichas, quería más, pero con legado, así que puso manos a la obra en el nuevo puesto como directora de Talento y Cultura. “Lo primero es todo nuestro cambio cultural, diseñado para conectar el propósito de la persona con el propósito de la compañía”, sostiene. “Y los cambios que son de capacidad, de *skilling*, de mentalidad, están centrados en la persona, y cómo esa persona puede ser mejor, independientemente de que ya no esté en la empresa”.

Patrón se da cuenta de que cumple este objetivo cuando la gente se le acerca para decirle que son una mejor versión de sí mismas. “Cuando te hablan por teléfono, te llega un correo, uno solo o 10 y te dicen: ‘Bea, este tema me cambió la vida’. Y entonces es cuando digo que con una sola personita que te escribe y te lo reconoce, se me llena el corazón y es una satisfacción que no se compara con nada”, dice convencida de que está, a su vez, transformando a la organización a

través de mejores colaboradores, con más retención.

Patrón además se convirtió en la primera mujer en ser parte del equipo de alta dirección en Sigma, por lo que considera que abre espacios para todas las demás empleadas y eso lo palpa con sus mensajes. Así que, con la experiencia acumulada, la ejecutiva supo que podía hacer más y vinieron no solo las mentorías para más mujeres, sino cambios para ellas. “Dentro de la compañía, muy focalizada a identificarlas, a generar las estructuras que les permitan la flexibilidad y el *willingness* de querer seguir”, detalla. “Acomodar la organización para que sea un lugar donde se empoderen”.

Pero estos cambios no han venido solos, se ha preparado y ha crecido también laboralmente. “He estado buscando más *networking* donde pueda influenciar. Estoy en 50/50 Women on Boards y ya he tenido dos mentorías”, afirma Patrón, cuya carrera dio otro giro al conseguir hace año y medio una silla en el consejo de administración de Grupo Gigante, donde también es presidenta del comité de Prácticas Societarias. Además, es consejera de Cintermex y ha formado parte de organismos como la Caintra Nuevo León.

“He sido afortunada como consejera, no solo por estar dentro de las sesiones de consejo, sino que he tenido la oportunidad de meterme en las entrañas de la organización y platicar con sus ejecutivos”, afirma. “Y no solamente transformar en mi compañía, sino en otras”.

Patrón considera que su impacto aún no ha acabado. “Todavía no he terminado de crecer. Creo que también me falta ser mejor ejecutiva, aprender cosas”, asegura la directiva, quien no descarta convertirse en *coach* de vida y seguir disfrutando de los asados en familia los martes, al lado de su esposo publicista, a quien considera un gran chef, y de sus dos hijos. Las amigas de Monterrey y los viajes también están incluidos.

LA TRIADA PERFECTA

Jimena González de Cossío trabaja en el campo legal, financiero y de la gobernanza para diseñar estructuras que den certidumbre, alineen intereses y sostengan el crecimiento de las empresas.

POR: Rosalía Lara

J

Jimena González de Cossío vive en la intersección entre lo legal, lo financiero y lo humano, una posición estratégica en un momento en el que las empresas enfrentan una creciente exigencia en términos de gobernanza.

Como socia desde hace cinco años del área corporativo-transaccional de Chevez Ruiz Zamarripa, define su rol como un ejercicio de doble vía. Por un lado, la asesoría a empresas en procesos de fusiones y adquisiciones, y financiamientos estructurados; por el otro, las ayuda a fortalecer su gobierno corporativo.

Su llegada a la firma fue una entrada lateral tras una carrera en Ernst & Young, donde también fue socia del área legal. Su vocación por el derecho nació de su gusto por la historia y lo social, y se transformó en una pasión cuando comenzó a trabajar desde el segundo semestre de la carrera.

Desde sus primeros años se especializó en derecho corporativo, fusiones y adquisiciones y derecho financiero. Más adelante, una maestría en Derecho Bancario y Financiero en la Boston University profundizó el enfoque legal como un reflejo directo de la lógica económica de los negocios. “Son operaciones de gran tensión, en las que convergen intereses contrapuestos y donde el manejo de las personas es tan relevante como el diseño legal”, asegura González de Cossío.

El reto, dice, es estructurar operaciones que ofrezcan seguridad jurídica a los fondeadores y, al mismo tiempo, permitan a las empresas acceder a capital de forma ágil. Para lograrlo se debe apoyar en un activo que ella considera escaso y valioso: la confianza institucional y, para construirla, se requieren buenas relaciones corporativas e identificación temprana de riesgos.

“En esos procesos ves que toda la parte de diseño legal tiene una conexión muy íntima con las estructuras de negocios, con el tema del capital, con la asignación de recursos. Creo que esa es la parte más interesante de mi trabajo, cómo diseñamos estructuras que sostengan un negocio hacia el futuro y se alineen con los objetivos de todos los grupos de interés, de todas las personas”, comenta.

Eso es todo un desafío en un país donde, de acuerdo con datos del INEGI, alrededor del 90% de las empresas son fami-

**JIMENA
GONZÁLEZ
DE COSSÍO**

SOCIA

**CHEVEZ RUIZ
ZAMARRIPA**



“
**HAY QUE CONOCER
EL MERCADO AL
QUE TE
ENFRENTAS,
ENTENDER LAS
REGLAS NO
ESCRITAS Y
ANTICIPARNOS A
LA RESISTENCIA
CON ASERTIVIDAD.**
”

liares, pero ahí es donde la gobernanza se convierte en un mecanismo para alinear esos objetivos. “La vida está llena de problemas y las empresas y las familias los tendrán. Lo importante es minimizarlos con mecanismos para solucionarlos”, apunta.

Así, su trabajo con empresas familiares se mueve entre el plano técnico, enfocado en la incorporación de buenas prácticas de gobierno corporativo que funcionen a nivel operativo y de mercado; y el humano, orientado a reconocer la complejidad de las relaciones familiares.

“Cuando las empresas entienden cuáles son los principales retos y cómo se pueden solucionar, el nivel de estrés baja muchísimo”, explica. “Ahí, la gobernanza deja de ser un requisito formal para convertirse en una ventaja competitiva”.

Esa visión se extiende también a su trabajo en consejos de administración. Desde 2020, forma parte de varios, entre ellos, el de Cox Energy y el de Park Life, el más reciente fideicomiso de inversión en bienes raíces (Fibra) que se listará en la bolsa.

Su entrada a los consejos fue fruto de años de carrera ayudando a las empresas con sus estructuras, de construir relaciones y redes de mentores, colegas y clientes

que la han apoyado en su carrera, tanto en los éxitos, como en los momentos difíciles. “Probablemente, ya estaba siendo una consejera desde afuera, y agradezco a las personas que me invitaron porque vieron el valor que tenía al estar adentro y hacer las preguntas que incomodan hoy para evitar las crisis que destruyen mañana”, dice.

Para ella, estar en el consejo de una empresa cambia la perspectiva, al tener acceso a la operación completa, a los retos financieros y a las decisiones humanas detrás de cada estrategia. Por eso, asegura, ha aprendido mucho de esa visión integral. “No estoy ahí solo para opinar sobre derecho, sino para contribuir y ayudar a construir decisiones de negocio más fuertes, defendibles y sostenibles en el largo plazo”, asegura.

MÁS ALLÁ DE LO LEGAL

Además de la operación del día a día, González de Cossío también trabaja en el desarrollo de talento. Dentro de Chevez Ruiz Zamarripa, tiene a su cargo el desarrollo y crecimiento del equipo de asociados, seniors y pasantes, además de participar en los programas de inclusión y desarrollo de mujeres en la firma.

No se trata solo de que lleguen a ser socias, sino de crear un entorno que les per-

mita su trascendencia en todos los aspectos, como profesionistas líderes, pero también como personas plenas. Que no tengan que elegir, dice la abogada, entre su ambición y su vida personal, especialmente, en una profesión que es muy demandante, altamente competitiva y donde a pesar de que el 39% de las personas abogadas son mujeres en México, solo el 17% llega a puestos directivos, de acuerdo con la International Bar Association.

La clave para navegar en ese entorno, dice, es la consistencia, la determinación y la calidad profesional. “Hay que conocer el mercado al que te enfrentas, entender las reglas no escritas y anticiparnos a la resistencia con asertividad. No es un tema de pelea, pero cuando actuamos asertivamente, cambiamos la cultura”, afirma.

Su labor también se refleja en su trabajo en la fundación La Cana, que se dedica a generar oportunidades económicas y legales para mujeres privadas de la libertad. Ahí también forma parte del consejo, al que fue invitada por una de sus fundadoras, a quien conoció como pasante.

Ya sea en un consejo de administración o en una fundación, su enfoque es el mismo: construir instituciones que trasciendan a las personas, que ordenen voluntades y recursos, y que sean sostenibles en el tiempo. Así, dice, su legado será doble: “Los deals que cerré y las puertas que abrí”.

SER LA PRIMERA PERO NO LA ÚLTIMA

La relación de Solid Pérez con ExxonMobil abarca 14 posiciones en las que ha generado espacios para más mujeres.

POR: Diana Gante

S

olid Pérez ha entregado su vida, sus conocimientos y su desarrollo profesional a una sola empresa por más de 30 años, incluso desde antes de salir de la universidad. En un sector que la ha retado constantemente y que en ese entonces se encontraba en una situación muy diferente a la actual en materia de equidad, Pérez ha sido pionera y tampoco tiene intenciones de que su futuro laboral cambie.

Para la actual presidenta y directora general de ExxonMobil México, esto no ha representado jamás

un estancamiento; por el contrario, ha aportado su talento desde diferentes cargos, incluso, en varios países. Su compromiso se ha mantenido firme, ya que considera que es un lugar que coincide con sus valores y donde ha habido crecimiento para ambas partes.

Si bien la directiva nació en una ciudad cercana a Bogotá, considera la capital colombiana como “su ciudad”, donde se formó como ingeniera mecánica por la Universidad Nacional de Colombia.

Llegó a ExxonMobil cuando todavía era estudiante, lo que le permitió abrirse camino como la primera mujer contratada para el área de Operaciones de una de las compañías energéticas y petroquímicas más grandes del mundo. “En ese momento, la empresa comenzó a impulsar mucho la diversidad”, explica. “Yo creo que hice un muy buen trabajo aún siendo estudiante, y cuando pensaron en contratar una mujer, me llamaron”.

Para la directiva, Operaciones es un área compleja, pero también tiene muchas satisfacciones. “Una llega

por la mañana y, al final del día, puedes ver todo lo que se produjo, lo que tu equipo hizo, es algo tangible y, personalmente, me encanta trabajar con la gente”, detalla.

Su trabajo inició en una planta de producción de lubricantes, pero sus habilidades la han llevado a experimentar en diferentes áreas de la cadena de suministro. Incluso, se ha desempeñado como gerente de planta a nivel Latinoamérica.

Con apenas cinco años en ExxonMobil, Pérez comenzó a escalar hasta ocupar varias posiciones regionales y de liderazgo en países como Estados Unidos, donde realizó actividades de planeación estratégica y a nivel corporativo. Lo anterior también fue escuela, pues la preparó para arribar a otros lugares, como Buenos Aires, Praga, Bangalore y, desde hace poco más de un año, a México.

DETRÁS DEL CARGO

Días antes de esta entrevista, Pérez reflexionaba sobre lo que ha hecho a lo largo de su carrera. Y se dio cuenta de que, desde que ingresó a ExxonMobil, se ha dedicado a liderar equipos, lo que más le apasiona sin importar el rol o el lugar. “Yo no tengo ni idea de lo que sería trabajar para otra compañía; realmente desde que entré a la empresa dije: ‘Este es mi lugar’. Me encantan los valores, la transformación que se vive constantemente”, asegura.

El cambio dentro de ExxonMobil también es un reto. Los colaboradores se mueven con frecuencia de puesto o de residencia incluso entre países, asumiendo nuevas posiciones y oportunidades de crecimiento. Sin embargo, para una persona con tantos años en la empresa, como Pérez, no es sencillo negar que se han presentado dificultades que a veces la hacen pensar en “tirar la toalla”. Al final, es parte del desarrollo de una carrera profesional y de buscar mayor crecimiento cada día.

**SOLID
PÉREZ**
PRESIDENTA
Y DIRECTORA GENERAL
**EXXONMOBIL
MÉXICO**

La directiva, con más de tres décadas de trayectoria, asegura, que si tuviera la oportunidad de volver a empezar, quizá habría hecho algunas cosas de manera diferente. “Si volviera a empezar mi carrera, y quisiera llegar a donde he llegado más rápido, confiaría más en mí”, comparte. Y es que hubo momentos en los que se sintió más observada, o evaluada por el hecho de ser mujer. “Pero una vez que demuestras de lo que eres capaz, eso te potencializa”.

Pérez no habla desde el consejo, pero sí desde las ganas de compartir su experiencia, incluso como mentora. De este modo, sostiene que la segunda cosa que haría diferente es disfrutar el aprendizaje, pues considera que, en muchas ocasiones, en el hambre de tener otras posiciones o seguir avanzando, “se nos olvida vivir el momento”.

“Eso es lo que yo le digo siempre a las personas a las que hago mentoría en la compañía, especialmente, a las mujeres: ‘Disfrútalos’. Piensa que en dos o tres años vas a voltear atrás y decir ‘mira todo lo que logré, todo lo que aprendí’. Entonces, hay que disfrutarlo y confiar en uno”, asegura.

“**CADA UNA DE LAS POSICIONES QUE HE TENIDO ME HA PREPARADO PARA LLEGAR ACÁ... Y, ADEMÁS, ME GUSTA VIAJAR, ME GUSTA ESTAR CON MI FAMILIA, ME GUSTA EL FUTBOL Y ME ENCANTA LA RUMBA.**”

Un aprendizaje que ha dejado huella tanto en su vida laboral como en la personal es que, por muchos años, portó con orgullo la bandera de ser la primera mujer en Operaciones en la compañía, hasta que fue cuestionada sobre cuándo se había contratado a la segunda y la contribución que ella misma había tenido para ello.

Darse cuenta de que no había hecho nada fue un golpe de realidad, que marcó un cambio radical en su visión. “Yo estaba empezando, pero esa no era una excusa, y nos tardamos un par de años en contratar a la segunda mujer”, reconoce la directiva. “Y desde aquel momento, dejé de contar esa historia de la forma en la que la contaba, porque no solo era el tema de la participación de la mujer en la compañía, era la participación del recurso latinoamericano dentro de la corporación”.

ENERGÍA Y EQUILIBRIO

Pérez ha cambiado en diferentes ocasiones de residencia y de puesto, al igual que muchas personas de la compañía. Y comparte que ha sido difícil llegar al equilibrio, pero siempre lo ha buscado. “Yo creo que se necesitan esos tiempos para balancear, para poder pensar mejor, para poder dirigir. Y yo creo que ese balance siempre lo he conseguido”, asegura. “Y yo estoy convencida que la clave no es la cantidad, sino la calidad, que ese tiempo que pasas con tu familia realmente estés ahí con ellos, y yo me desconecto”.

Actualmente, se dice afortunada, pues su familia también vive en México, lo que facilita los tiempos de compartir y de “robarles una sonrisa” porque, al final, incursionar en el sector energético no es tema fácil. Generalmente, son pocas las mujeres que se interesan en carreras del área físico-matemática, y de las que lo hacen pocas se especializan en energía.

Para Pérez, la historia es diferente, pues se trata de un sector que le apasiona al ver que lo que se hace desde la compañía, en cada planta, es relevante e indispensable para la sociedad, pues no hay un solo país que no requiera combustibles para desarrollar sus actividades económicas.

“El hablar de generar la energía que se requiere, pero hacerlo también controlando las emisiones de carbono es un tema que me apasiona, me enorgullece ver todo el avance que hemos tenido y cómo lo ha enfrentado el lado privado”, señala. “Así que me gustaría expandir mi labor un poco más en ese sentido”.



INSPIRAR Y, SOBRE TODO, IMPACTAR

Mentoras Expansión nació para impulsar la carrera de más mujeres. La primera generación fue testigo de esta meta, que se seguirá empujando con la segunda.

POR: Rosalía Lara

S

olo el 21% de los puestos de alta dirección en 'Las 500 empresas más importantes de México' están ocupados por mujeres. La cifra no dimensiona solo la brecha que persiste, también recuerda el avance que se requiere. En ese camino, *Expansión* suma esfuerzos con el arranque de la segunda generación de Mentoras Expansión, un programa que busca fortalecer el desarrollo profesional de mujeres con potencial de liderazgo.

De acuerdo con el reporte Women in the Workplace 2025, elaborado por McKinsey & Company y LeanIn.org, el acceso al apoyo profesional, como las

mentorías, se asocia con mayores probabilidades de promoción. El estudio también identifica que uno de los momentos críticos en la trayectoria laboral de las mujeres se encuentra en los primeros tramos de la carrera, donde la pérdida de talento femenino es mayor y el acceso a redes de apoyo profesional sigue siendo más limitado que para los hombres.

Cuando ese acompañamiento existe de manera constante, la brecha entre la intención de buscar un ascenso y la percepción real de crecimiento profesional tiende a cerrarse, según el estudio, y justo ahí es donde programas como Mentoras Expansión cobran sentido.

Además de ser una cuestión de equidad, la paridad de género en la alta dirección es un factor estratégico para las empresas. De acuerdo con McKinsey, las organizaciones con equipos directivos más diversos en términos de género tienen 39% más probabilidades de superar el desempeño financiero de sus pares. La diversidad en la toma de decisiones amplía perspectivas, fortalece la innovación y contribuye a construir negocios más sostenibles y competitivos.

La primera generación de este programa reunió a nueve mentoras, todas integrantes de 'Las 100 mujeres más poderosas de los negocios', con nueve *mentees*, en un proceso de acompañamiento de 10 meses que combinó sesiones una a una, talleres y espacios de intercambio profesional.

La segunda edición tiene la intención de ampliar y fortalecer esta Comunidad Expansión. El objetivo es sumar a más mujeres con potencial de liderazgo y extender, de forma gradual, una red de apoyo y crecimiento profesional.

Los números muestran que el camino hacia una mayor presencia de mujeres en la alta dirección sigue siendo desafiante, pero también dejan claro que cuando existen espacios de acompañamiento, el impacto va más allá. Mentoras Expansión es un esfuerzo por abrir camino, fortalecer liderazgos y demostrar que el acompañamiento entre mujeres no solo impulsa carreras, también redefine el futuro de las organizaciones.



**Nuestra *esencia*
nos distingue**





PODCAST ➤

**RESUMEN DIARIO DE LAS
MEJORES NOTICIAS**

LUNES A VIERNES 6 AM

DISPONIBLE EN



Apple Podcasts



Google Podcasts

amazon music



Spotify

EXPANSION

SAQUE ^{DE} META



**MACA
RIVA &
JUAN
LOMBANA**

**CUATRO EPISODIOS,
CUATRO EMPRESAS,
CUATRO ESTRATEGIAS
EN TIEMPOS MUNDIALISTAS.**

UNA MINI SERIE DE
**CUÉNTAME DE
ECONOMÍA**

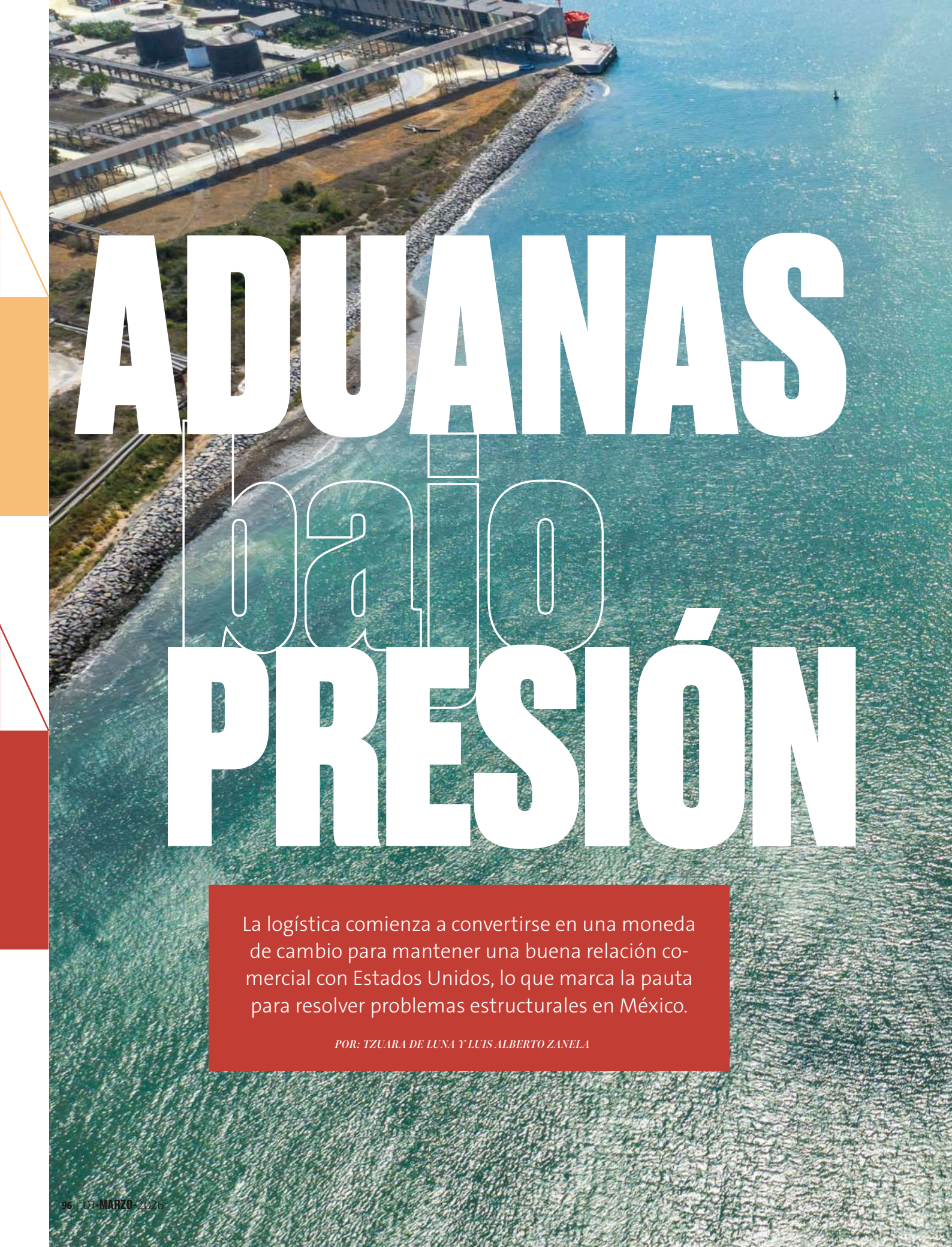


DISPONIBLE EN



@EXPANSIONVIDEO





ADUANAS Ozco PRESIÓN

La logística comienza a convertirse en una moneda de cambio para mantener una buena relación comercial con Estados Unidos, lo que marca la pauta para resolver problemas estructurales en México.

POR: TZUARA DE LUNA Y LUIS ALBERTO ZANELA



Todo lo que había que hacer para aprovechar la oportunidad de negocio era tener un lote de vino europeo a tiempo con el cliente. Para lograrlo, el proveedor, una pequeña empresa comercializadora, decidió importar, a inicios de este año, las botellas vía aérea. Pero la venta se perdió, la aduana detuvo dos semanas el embarque sin motivo aparente. Ni la empresa ni el operador logístico ni el agente aduanal o la compañía aérea supieron el porqué de la detención. Estaban en línea y habían cumplido todos los procesos.

Al final, el vino salió de la aduana sin que les dieran una explicación, pero era demasiado tarde. El cliente no compró el lote, el inventario de la pequeña empresa subió, con un costo elevado para ella, y sus finanzas se comprometieron. Si no hubiera sido urgente tener el producto en México, lo hubiera importado vía marítima, pero había que colocar el vino en el momento justo. “Tuvimos una situación en el aeropuerto, era algo supercrítico por el tiempo de la detención, pero hasta ahorita no sabemos qué pasó”, refiere uno de los encargados de la operación que solicitó el anonimato.

La historia de esta pyme se replica en las aduanas del país, ya sean marítimas, terrestres o aéreas. México arrastra viejos desafíos que pasan por la falta de personal calificado y suficiente, de infraestructura adecuada y de equipos tecnológicos de revisión no intrusiva, como rayos x o gamma, que permitan el flujo más eficiente de las mercancías de comercio exterior.

Hablar de logística en México no es tarea sencilla. Y los retos ya existentes se

ven acentuados por la presión que ejerce el presidente de Estados Unidos, Donald Trump, quien acusa al país de ser la puerta trasera para la entrada no solo de drogas como el fentanilo y algunos precursores químicos, sino de productos 'Made in China'.

De este lado de la frontera, si bien algunas decisiones se han alineado a la visión de Washington, también se han tomado por causas internas. El propósito de la administración de la presidenta Claudia Sheinbaum es claro: modernizar los procesos, reforzar la fiscalización y combatir la evasión fiscal y el contrabando, tras escándalos que han involucrado a altos mandos de la Secretaría de Marina (Semar) en irregularidades.

Y es que en México hay una herida que permanece abierta. Cuando se supone que la transferencia de la administración de puertos y aduanas de mandos civiles a militares, ordenada por el expresidente Andrés Manuel López Obrador en el sexenio pasado, era para reforzar la seguridad, vino uno de los mayores escándalos de corrupción en el país. El huachicol fiscal dejó pérdidas al erario estimadas en más de 600,000 millones de pesos entre 2018 y 2025, debido a la internación de combustibles declarados con fracciones arancelarias correspondientes a productos más baratos y cuya complicidad de mandos portuarios y aduanales fue reconocida por el propio gobierno de Sheinbaum.

La presión entonces no es solo de Estados Unidos. En México hay la intención de recaudar más, evadir menos y evitar la corrupción, pero las aduanas no están caminando a la par y, de acuerdo con las fuentes de la industria consultadas, las revisiones intrusivas a la carga y las discrepancias en los criterios para llevarlas a cabo están ralentizando el comercio.

Una reforma a la Ley Aduanera ya está en curso para evitarlo, pero no viene sola. La Agencia Nacional de Aduanas de México (ANAM) ejecuta un plan de modernización tecnológica y de infraestructura estratégica para fomentar el comercio exterior, con 23,500 mdp en equipo de revisión no intrusiva, entre otras acciones. *Expansión* solicitó una entrevista con la entidad para conocer más acerca de sus proyectos, pero al cierre de la edición no obtuvo respuesta.

Para Mario Veraldo, CEO del operador logístico MTM Logix, las aduanas han tenido avances en la digitalización de procesos; es decir, aquella cantidad de transacciones en papel que se realizaba hace una década hoy tiene un componente



EN LA MIRA. Estados Unidos mantiene como una de sus prioridades la entrada de mercancías a México, sobre todo, de origen chino.

digital mucho más presente en la documentación, no así en la operación.

COMERCIO LENTO

Los habitantes de Manzanillo han tenido que acostumbrarse a una escena cotidiana. A menudo, la carretera que conecta este puerto colimense se ve colapsada por los 3,500 camiones diarios que en promedio entran y salen del recinto para mover mercancías, sobre todo, de importación asiática.

Si se les pregunta el porqué a los importadores y exportadores, o a la comunidad que opera la logística en el puerto que mueve cuatro de cada 10 contenedores en el país, la respuesta casi siempre se reduce a unas pocas palabras: "Es por la aduana". Y la explicación se amplía cuando mencionan no solo la falta de personal y de equipo para la revisión de la carga, sino la saturación de espacios en las terminales portuarias para llevar a cabo dichas revisiones, conocidas como 'previos'.

De acuerdo con un reporte enviado a sus clientes por el operador logístico Eternity Group México, los puertos ya muestran señales de saturación en las zonas de reconocimiento previo, como consecuencia de las recientes reformas en materia aduanera. "Los agentes aduanales,

ahora obligados solidarios, exigen previos en origen o en México para tener certeza sobre las mercancías transportadas", dice el documento. "Esto genera cuellos de botella y ralentiza la preparación de la carga para su programación y despacho". Los puertos de Manzanillo, Lázaro Cárdenas, Veracruz y Altamira, con mayor volumen en contenedores, son los que están bajo la lupa.

"Nos convirtieron en una especie de inspectores de nuestros propios clientes y eso es bien complicado, porque ellos nos dan trabajo. Con este cambio en la figura del agente aduanal veremos cómo transitamos, porque visualizo que habrá agentes aduanales que se van a negar a hacer despachos cuando consideren que hay riesgo en la operación o que no tienen la capacidad para llevar a cabo estos despachos", sostiene Fernando Ramos, presidente de la Confederación Latinoamericana de Agentes Aduanales (CLAA).

Como consecuencia, se produce la saturación y el retraso en las aduanas, principalmente, marítimas. "Para mí, los previos son [el problema]. Entiendo la razón y, si estuviéramos en 1985, daría toda la razón para hacer eso. Pero, hoy en día, hay maneras de eficientar todo el tema físico, que es donde hay una inversión de tiempo, de capital de trabajo de los importadores y exportadores", agrega Veraldo. "Pero

la parte que no vemos es el tamaño de la infraestructura que necesitamos para poder ejecutar estos procesos”, dice.

Para Ramos, la reforma a la Ley Aduanera llega a un área que por años no ha tenido la importancia que merece. “Las aduanas las tienen muy abandonadas. Necesitamos mucho más personal, personal capacitado. Necesitamos inversión en tecnologías no intrusivas, porque no tienen que abrirse los contenedores. Con las puras imágenes debería ser suficiente para ver si hay algún problema o no”, detalla, toda vez que los agentes aduanales han tenido que intensificar las revisiones para no tener consecuencias legales, ante la escasez de equipo y personal en las aduanas.

De acuerdo con la CLAA, en México se revisa de forma intrusiva, con inspecciones oculares, hasta el 12% de los contenedores provenientes del exterior, sobre todo en aduanas marítimas, las cuales concentran aproximadamente el 52% del total de la recaudación del país por comercio exterior. Un 12% parece poco si se toma en cuenta que México movió poco más de 9.5 millones de contenedores de 20 pies (TEU) en 2025, entre llenos y vacíos, pero según el organismo, en Estados Unidos se revisa de forma intrusiva el 2% de los contenedores, aunque el año pasado operó poco más de 28 millones de TEU.

“Conozco importadores que han pagado millones de pesos de almacenajes y demoras, porque cuando un importador paga un flete marítimo va incluido el uso del contenedor, que es un activo que tienen las navieras y, por ejemplo, te dan siete días libres a partir de que llega el embarque al puerto. Si tarda en salir un contenedor, quizás 25 días, el importador es quien paga ese almacenaje”, enfatiza Ramos.

La reforma a la Ley Aduanera también ha encendido las alertas para otros organismos, como la International Chamber of Commerce, que sostiene que si bien su espíritu es modernizador, su aplicación podría resultar un

arma de doble filo, restándole competitividad al país, ya que si los procesos de importación o exportación se ralentizan, esto impacta en toda la cadena de valor. “La sobreregulación podría restar atractivo a México frente a otros países que hoy disputan inversiones”, expone el organismo.

Las afectaciones no se concentran solo en combustibles o contenedores. Desde 2023, la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA) ha insistido en la saturación de puertos ante la oleada de importación de vehículos chinos, cuya problemática radica también en las aduanas, un sector que, dijo entonces, debe acelerar sus procesos y despachos. Solo en ese año, reportó pérdidas por 250 millones de dólares por el atasco de 20,000 unidades derivado, entre otros factores, de la falta de equipos de rayos gamma en las aduanas y escasez de personal.

Para sectores como el automotriz, la coyuntura también se presenta en la frontera norte y en el intercambio de mercancías a través del autotransporte, pues ha sido mediante la integración regional con Estados Unidos que esta industria ha sentado las bases de su crecimiento, con autopartes que llegan a cruzar hasta ocho veces esta franja por cuestiones de programación o manufactura.

Rogelio Garza, presidente de la AMIA, destaca en la antesala de la revisión del tratado de libre comercio de América del Norte, el T-MEC, que el organismo alista llevar este tema a las mesas de conversación con miras a hacerlo más eficiente.

“Vamos a plantear las mejoras en los procesos operativos referentes al intercambio de mercancías, en temas de aduanas, temas que tienen que ver con la operación. Hay mucho papeleo que se debe hacer y están haciendo complicadas de cumplir algunas certificaciones”, enfatiza. “Incorporar algunos temas que no estaban en el acuerdo anterior, mejorar algunos procesos operativos de aduanas y mejorar algunos procesos que tienen que ver con el papeleo y certificaciones que se requieren, ese es el planteamiento que nosotros, como industria, llevaremos y estaremos atentos”, argumenta.

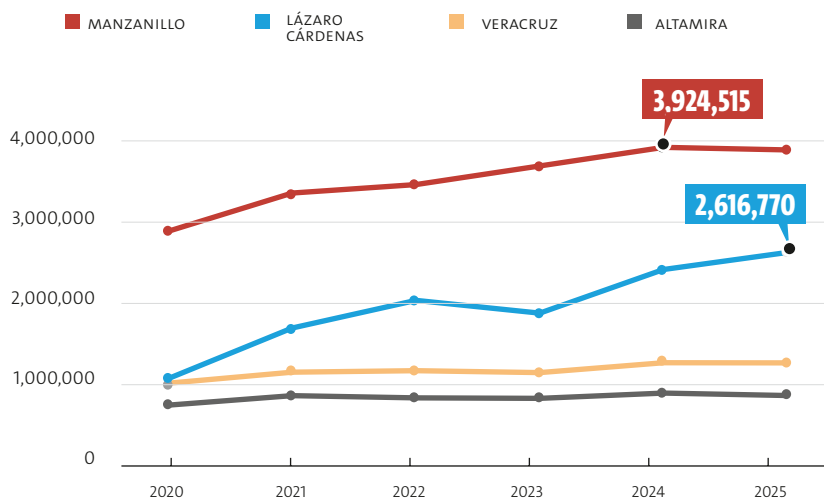
MONEDA DE CAMBIO CON TRUMP

Los desafíos del país son estructurales y añejos. De acuerdo con el último *Estudio nacional de indicadores logísticos*, publicado a finales del año pasado por la asociación #SoyLogístico, LDM-Empowering Your Supply Chain y la EGADE Business School, las empresas mexicanas destinan, en promedio, alrededor del 17% de sus ventas a costos logísticos, casi el doble de lo que registran países como Estados Unidos, Japón o Alemania.

A BUEN RITMO

En 2025, los puertos operaron poco más de 9.5 millones de contenedores, 1.6% más que el año anterior. Solo cuatro puertos concentran el 92% del total de los movimientos.

CIFRAS EN CONTENEDORES DE 20 PIES (TEU)



FUENTE: Secretaría de Marina.



VISIONES. México ha seguido el camino de Estados Unidos y ha impuesto aranceles a países con los que no tiene acuerdo comercial, como China.

El resultado es un encarecimiento en el costo de los productos que consumimos. Desde hace años, México ha perdido competitividad. El último *Índice de desempeño logístico* (IDL), publicado por el Banco Mundial (BM) en 2023, ubica al país en la posición número 66 de entre 139 evaluados, desde el peldaño 51 que ostentó en la anterior publicación, en 2018.

El IDL es un indicador de la capacidad de los países para transportar bienes a través de las fronteras de manera rápida y confiable, por lo que mide los factores estructurales que permiten hacerlo, como la calidad de los servicios de logística, la infraestructura relacionada con el comercio y el transporte, y los controles fronterizos. En cuanto a despacho aduanero, en 2022, México estaba en los niveles de 2007, con 2.5 puntos sobre base 5.

Hoy, los riesgos pueden crecer. Para Ramos, los nuevos aranceles de México a China han sido una especie de 'guiño' al gobierno de Trump, en las presiones de la Casa Blanca, además de tener un claro interés de elevar la recaudación que llega mediante la importación de productos al país y que ha venido creciendo en los últimos años hasta superar 1.4 billones de pesos en 2025.

A diferencia de otros países, como Canadá, que ha buscado un distanciamiento de Estados Unidos en materia comercial, México se ha alineado más a la visión del país vecino al que le exportó más de 664,000 millones de dólares el año pasado. Y aunque nada está escrito oficialmente, existen algunas similitudes que hacen ver la logística como un *commodity* para mantener la cordialidad ante los embates de Trump, quien, desde su regreso a la Casa Blanca, ha utilizado las aduanas y los aranceles como una herramienta de negociación política y comercial.

170%
170%

de sus ventas
destinan las
empresas
mexicanas a los
costos logísticos.

Desde la perspectiva de Veraldo, esto no tiene por qué ser negativo, puesto que México es el principal socio comercial del país vecino; más bien, deben compartirse mejores prácticas, alinearse en materia logística y aduanera y mejorar los procesos. "Sí, estamos muy pegados a Estados Unidos, sí, es seguridad. Pero no nada más es la seguridad, yo creo que ahí el tema es que, mientras más armonizado esté el proceso con tu mayor cliente, más fácil va a ser tu vida", dice.

Por otro lado, emergen los aranceles como similitud en visiones. Mientras que Estados Unidos ha puesto aranceles a las mercancías de diversos orígenes, principalmente, chinas, bajo regulaciones como la Ley de Poderes Económicos de Emergencia Internacional (IEEPA) por prácticas que podrían ser consideradas como injustas a su propia industria, México

ha seguido el mismo camino bajo el Programa de Protección para las Industrias Estratégicas de México, con la mira en aumentar las tarifas de internación para diferentes productos.

"Han venido muchísimas exigencias del gobierno de Estados Unidos, así que sí, podríamos tomar la logística como una moneda de cambio, porque lo estamos viendo también de este lado. Es una moneda de cambio encaminada a tener estabilidad comercial", afirma Miguel Ángel Concha, asociado senior de Regulación Global de Hogan Lovells. "Estamos siguiendo lineamientos muy similares a los que está aplicando Estados Unidos".

Esta situación se ha extendido también hacia la paquetería. El negocio del *e-commerce*, que hasta hace apenas un año parecía imparable y sin barreras entre naciones, atraviesa hoy un panorama completamente diferente. En agosto del año pasado, la administración de Trump anunció la eliminación del régimen de 'minimis', que permitía el ingreso sin impuestos de paquetes valorados por debajo de los 800 dólares, bajo el argumento de que esta exención permitía una avalancha de importaciones asiáticas, especialmente, de origen chino. Y aunque la medida pretendía proteger la manufactura estadounidense, el eco se propagó a México y hasta a la Unión Europea.

Solo unos días pasaron para que, de este lado de la frontera, llegara a la legislación una medida similar, lo que bien podría tomarse como un interés de elevar la recaudación fiscal, pero con un mensaje aún más claro. "La intención es que no se inundaran los mercados, tanto de Estados Unidos como de México, de productos que no fueran originarios y que llegaran con beneficios", comenta Jesús Robles, socio de Comercio Internacional y Aduanas de KPMG México. "Para dar contexto, el tema de mensajería y paquetería no ocupaba tantas regulaciones, ni siquiera padrón de importadores en México. Era un beneficio para importar de forma ágil".

Pero este endurecimiento y especial énfasis en la importación de productos asiáticos no está nada más en los bienes finales. Estados Unidos también ha puesto la lupa en la trazabilidad de los productos y su cadena de proveeduría, en aras de robustecer su contenido meramente nacional en la manufactura. Esto se



Junio 2-5
EXPO SANTA FE
CDMX - MÉXICO

**Innovación que
conecta industrias
e impulsa el futuro**

Descubre soluciones avanzadas de **EMPAQUE y MATERIALES SOSTENIBLES**

- **Experiencia práctica** con maquinaria innovadora de empaque y procesamiento.
- **Explora** las últimas innovaciones que impulsan la **transformación industrial**.
- **Interactúa** directamente con **proveedores líderes** e innovadores de la industria.



En EXPO PACK México 2026 encontrarás el punto de encuentro donde negocios y tecnología se conectan.



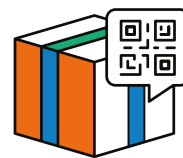
+700
Expositores



**Soluciones para
+40 industrias**



**Maquinaria
en Acción**



**Tendencias en
Producción y Empaque**



4 DÍAS

de oportunidades reales de negocio y
llevar tu operación al siguiente nivel.

Escanea este código para
registrarte **SIN COSTO**
hasta el 10 de abril con el código:

EXPANSION26

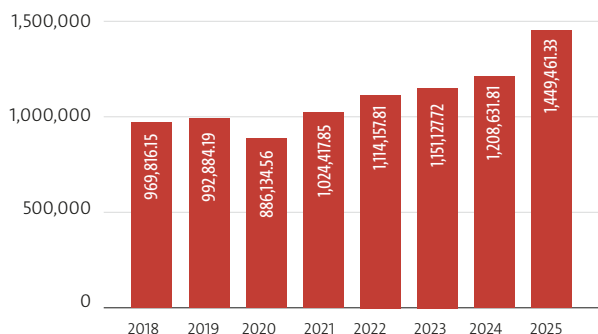
Producido por:



MÁS INGRESOS

Las aduanas reportan un alza en la recaudación prácticamente año con año, incluso con el récord de 1.44 billones de pesos en 2025, 16% más interanual. La recaudación aduanera representó el 27.1% del total en el país.

CIFRAS EN MILLONES DE PESOS



FUENTE: ANAM.

ha traducido en el endurecimiento de las reglas en torno a la Oficina de Aduanas y Protección Fronteriza (CBP, por sus siglas en inglés), al intensificar las revisiones para verificar sus orígenes.

En el caso de México, el 1 de enero entraron en vigor diversas modificaciones a la Ley de los Impuestos Generales de Importación y de Exportación (LIGIE), incrementando aranceles a más de 1,400 fracciones, entre ellos, bienes intermedios, como algunos insumos industriales, como acero, aluminio y componentes automotrices, entre otros.

LA OPORTUNIDAD DE MEJORA

Las medidas que han tomado ambos gobiernos han encendido las alarmas en el

comercio internacional, pues todo movimiento recae directamente en la operación aduanera. Mientras que en Estados Unidos las nuevas responsabilidades de los CBP estuvieron acompañadas de una contratación adicional de 3,000 agentes para hacer revisiones más estrictas, en México, este fortalecimiento llegó por el lado regulatorio, aunque no operativo, con la reforma a la Ley Aduanera que entró en vigor en enero.

Con la logística como *commodity* en el panorama internacional, y como un factor fundamental para las operaciones del día a día de las compañías que operan en México, las pequeñas y medianas empresas, como esa que tardó en desalojar el vino del aeropuerto, son las

que han quedado en una especie de fuego cruzado, sostiene Ilan Epelbaum, director general de Mail Boxes Etc. “Estamos viendo, sobre todo, en nuestros clientes que son pymes, que se están viendo afectados en sus márgenes, en los tiempos de entrega, en la planeación de sus inventarios. Por eso, si una pyme o empresa ya no tiene tres o cuatro escenarios de proyección o de plan de acción ante todo estos cambios, se va a quedar en el camino”, agrega.

Pero las ventajas en medio de la coyuntura hoy en día son claras. México obtiene en el comercio exterior más del 70% de su producto interno bruto nacional, de acuerdo con datos de la CLAA, lo que abre un importante margen de maniobra.

Álvaro Echeverría, cofundador y CEO de SimpliRoute, empresa de software enfocada en logística, señala que la posición de México frente a otros países de América Latina en este sector es favorable, pues se trata de un mercado dinámico y con un gran apetito por parte de los consumidores nacionales. Sin embargo, al tener a Estados Unidos como su principal socio comercial, lo ideal sería hacerla aún más eficiente.

“Es una necesidad sistémica, aunque en comparación con el resto de Sudamérica, aquí en México es donde he visto menos problemas aduaneros. Hay grandes temas en Colombia, Ecuador, y si yo observo la mediana de mis clientes, México no está entre los países con temas más complejos en aduanas”, matiza. “Uno a veces piensa, desde lo local, que se podría estar muy mal, pero cuando se compara a nivel región, la verdad es que está bastante bien”.

Veraldo comparte esta visión con los avances que se observan en la ‘tramitología’, pero insiste no solo en que las aduanas y terminales deben acelerar los procesos de previos y adquirir aparatos tecnológicos, sino estandarizar sus criterios. Hoy, no en todas las aduanas son los mismos cuando tocan revisiones aleatorias o a consideración



ACCIONES. El gobierno mexicano ha emprendido un plan regulatorio y de inversión para eficientar las aduanas en México a través de la ANAM.

de la autoridad y, sobre todo, el directivo insiste en que los tiempos y esos criterios sean totalmente claros y transparentes con toda la comunidad logística, no solo con el importador o exportador.

Con la revisión del T-MEC en puerta y las nuevas reglas del juego que esto podría marcar, los especialistas consultados esperan que Estados Unidos siga viendo en la logística en México un *commodity*. Sin embargo, esto no obedece a un fenómeno exclusivo de este lado del hemisferio, sino que se trata de una tendencia internacional. La Organización Mundial del Comercio registró 1,127 medidas comerciales nuevas en 2025 relacionadas con importaciones y aumentos arancelarios, lo que confirma un entorno de alta volatilidad regulatoria.

“¿Cómo será este juego en el futuro? Vamos a tener, de alguna manera, muchísimo más control a cambio de estabilidad comercial, porque Estados Unidos va a querer seguir con el tema de la continuidad

del T-MEC”, rescata Concha. En el caso de la importación, Veraldo enfatiza en la opción de poder realizar un “previo en origen”, un procedimiento que conserva la regulación aduanera y por el que la inspección se realiza en el sitio desde donde se pretende importar la mercancía.

Para los agentes aduanales, los cambios al interior y al exterior del país han abierto la puerta de un nuevo panorama, de tal manera que, mientras la logística sigue bajo la lupa, 2026 no deja de lucir retador. “Con el incremento en los aranceles a terceros países y el aumento en la regulación de la legislación mexicana, vamos a ver este año cómo se procesa todo. Va a ser una especie de año de transición, porque, por un lado, ya estamos enfrentando los cambios en la ley que están ocasionando que los procesos no fluyan tan ágilmente por el énfasis en la fiscalización; y, por otro lado, la revisión del T-MEC”, subraya Ramos. “Este año va a ser complicado”.



CIUDAD DE MÉXICO
CAPITAL DE LA TRANSFORMACIÓN

SECRETARÍA DE
ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

TENENCIA 2026

Paga **ANTES**

Paga **MENOS**

100%
de
DESCUENTO

AL PAGAR
TU REFRENDO

#TuMejorAñoFiscal

VALOR DEL VEHÍCULO
HASTA
\$638,000
CON IVA



Vigencia del 1 de enero al 31 de marzo de 2026

finanzas.cdmx.gob.mx

App Tesorería CDMX

Visita la Tesorería o los más de 8,800 puntos auxiliares de pago



PODCAST >



**RESUMEN DIARIO DE LAS
MEJORES NOTICIAS**

LUNES A VIERNES 6 AM

DISPONIBLE EN



Apple Podcasts



Google Podcasts

amazon music



Spotify

Marcas que confían y sirven:

ASÍ SE GANA FUERA DE LA CANCHA

Para Douglas Rowell, presidente de Advertising Week LATAM, la confianza y el buen servicio que ofrezcan las marcas serán tan determinantes como la creatividad de sus campañas.

Por primera vez, tres países (México, Estados Unidos y Canadá) harán historia tras unir fuerzas para albergar el Mundial 2026. Sin embargo, para las marcas el campeonato ya empezó.

Douglas Rowell, presidente de Advertising Week LATAM, anticipa que las ganadoras serán las que logren integrarse a la dinámica social de los aficionados. Ellos viven la Copa del Mundo como parte de su identidad y no únicamente como una justa deportiva.

En este escenario, destaca el ejecutivo en entrevista, el éxito de las marcas se cimentará en su capacidad para descifrar el “ritmo” de las ciudades sede y actuar con autenticidad.

EXPANSIÓN: ¿Cómo cambia la narrativa del marketing cuando el Mundial ocurre en un país con una herencia futbolística tan profunda?

DOUGLAS ROWELL: En México, el fútbol no es un evento alrededor del cual se hace marketing, es parte de la vida cotidiana. Las audiencias no buscan ser impresionadas, buscan sentirse comprendidas. Por ello, las campañas exitosas serán las que se sientan construidas desde la cultura. Eso solo es posible cuando hay escucha, colaboración y presencia real en el mercado.

E: ¿De qué forma se visualiza la integración de campañas y activations online y offline?

DR: El trabajo más efectivo nace en el mundo físico y está pensado para ampliarse, de modo natural, en lo digital. Las experiencias que la gente quiere vivir y compartir son las que realmente trascienden. En ese ecosistema, los creadores y las plataformas juegan un papel central, por lo que no se trata de replicar la experiencia offline en digital, sino de extender su relevancia mediante narrativas auténticas en cada canal.



E: Más allá de las marcas de cerveza y snacks, ¿qué categorías de consumo muestran el mayor potencial en torno al Mundial?

DR: El retail y el retail media están tomando un rol cada vez más relevante, donde el branding y el performance convergen. Los servicios financieros y fintech también tienen una gran oportunidad de aportar valor real en temas como viajes, pagos y consumo transfronterizo. Además, hay un potencial importante en la conectividad, el entretenimiento en el hogar, los viajes y la movilidad, categorías que se alinean naturalmente con la forma en la que las personas viven momentos culturales de gran escala.

E: Una vez concluida la Copa del Mundo, ¿qué indicadores serán determinantes para conocer el impacto de las campañas en las audiencias locales y mantener la lealtad a largo plazo?

DR: Hay que evaluar de manera conjunta la salud de marca, los resultados de negocio y la experiencia del consumidor. Igualmente, es necesario entender qué permanece: si la relación con la audiencia se fortaleció, si aumentó la confianza y si la marca logró ser más relevante que antes del Mundial. Este evento genera un pico de atención extraordinario, pero la lealtad de marca se construye a través de la comunidad, contenido continuo y una experiencia coherente para capitalizar el verdadero valor.



ESCAPARATE.
Konstantinos
Panagiotou, CEO de
Doppelmayr México,
señala que el país se
convirtió en un caso de
estudio para la industria.



FAVORITO DEL GIGANTE

Doppelmayr, la empresa más grande del mundo en sistemas de transporte por cable, crece en México, donde ya tiene 50 kilómetros de teleféricos.

POR:
Diana Zavala



FORTALEZA INTERNACIONAL.
Doppelmayr controla la mitad del mercado del sistema de teleféricos globales.

En una bodega de 4,500 metros cuadrados en Vallejo, en el norte de la Ciudad de México, se almacenan las piezas que pueden mantener operando teleféricos desde la frontera con Estados Unidos hasta la Patagonia. El espacio, que Doppelmayr inauguró a finales de 2024, es más que un depósito de refacciones: representa el centro de una apuesta continental por el transporte por cable.

Konstantinos Panagiotou, CEO de Doppelmayr México, describe este *hub* como una consecuencia directa de lo que ocurre en la capital mexicana. “México, para Doppelmayr, es como estar en la vitrina. Todo el mundo está viendo qué está pasando aquí”.

En un contexto de ciudades cada vez más densas y en expansión, con periferias difíciles de integrar a los sistemas tradicionales de movilidad, el teleférico urbano se perfila como una alternativa para resolver problemas de conectividad y, por ello, como un negocio floreciente. El mercado global pasará de 4,874 millones de dólares en 2026 a 11,242 mdd en 2035, lo que implica un crecimiento anual promedio del 9.6% en el periodo, de acuerdo con la firma de investigación Market Growth Reports. En este escenario, el negocio se concentra en pocos actores. Doppelmayr, de Austria, con presencia en 95 países, y Leitner, de origen italiano, con operaciones en 50, encabezan el mercado.

Dentro de este mapa de expansión, México adquiere un papel estratégico y, para Panagiotou, ya

es el más relevante de la región. El papel no se lo da el número de kilómetros que tiene instalados la empresa, que suman 14.7 en la Ciudad de México, todos construidos en una sola administración, ni los 44.4 que se integrarán en el próximo par de años, sino su relevancia en el panorama de la ingeniería. “Es un lugar importante con muchos problemas de movilidad, pero también con muchas soluciones. Estar en México con un sistema operando y con éxito es como estar en la vitrina para todo el mundo”, señala el directivo.

EL NUEVO FAVORITO

México no es el mayor mercado de Doppelmayr en número de instalaciones ni en ingresos, en términos absolutos. Es en Europa donde se concentra gran parte de sus operaciones, con más de 10,000 sistemas operativos entre Austria, Suiza, Francia, Alemania e Italia. Estados Unidos y Canadá suman más de 3,000, principalmente, en estaciones de esquí.

Pero México sí que es uno de los más relevantes por el uso intensivo de sus sistemas. La primera línea de teleférico en la Ciudad de México fue instalada por Doppelmayr y se convirtió en la segunda más transitada del mundo, de acuerdo con el Instituto de Políticas para el Transporte y Desarrollo (ITDP), con 17.6 millones de pasajeros. La primera es, de hecho, la línea 2, también en la capital del país, con 23.2 millones de usuarios.

Ese nivel de adopción convirtió la capital mexicana en un caso de estudio global. Delegaciones de

Una decisión estratégica más allá del salario

En un contexto donde las empresas buscan eficiencia financiera sin descuidar el bienestar de sus colaboradores, los monederos de despensa se han consolidado como una de las prestaciones más efectivas dentro de los esquemas de compensación.



VALES

PRESTACIONES

Un complemento al salario

Los monederos de despensa no sustituyen el sueldo, lo complementan. Mientras el salario remunera el trabajo, este beneficio está diseñado para fortalecer el poder adquisitivo en gastos esenciales.

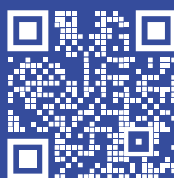
Al integrarse de forma correcta, permiten ofrecer un apoyo adicional enfocado en bienestar, sin alterar la estructura salarial ni las obligaciones vinculadas al ingreso base.

Impacto en el consumo cotidiano

El uso de los monederos de despensa se concentra en alimentos y productos básicos, lo que facilita una mejor planeación del gasto familiar y reduce la presión sobre el ingreso mensual. Esta aplicación directa se traduce en mayor estabilidad financiera para los colaboradores y en un beneficio que se utiliza de manera constante y consciente.

En este escenario, soluciones como las que ofrece **Up Sí Vale**, permiten a las empresas implementar esquemas de monederos alineados con la normatividad vigente, adaptables a distintos tamaños de organización y enfocados en generar valor tanto para la empresa como para sus equipos.

Más información:



Up sí vale
El poder de crecer

gobiernos y operadores de América Latina y Estados Unidos han viajado a la ciudad para analizar su modelo de implementación, su integración con otros sistemas de transporte y su capacidad para atender zonas con topografía compleja y alta densidad poblacional.

Para Doppelmayr, ese contexto explica la decisión de fortalecer su presencia operativa en el país. La empresa participa en las líneas 1, 3 y 5 del Cablebús, además de proyectos en Puebla y en Michoacán. En conjunto, México concentrará más de 50 kilómetros de teleféricos urbanos construidos o en desarrollo por la compañía. De ahí, la inauguración de la bodega de Vallejo, que resguarda refacciones, herramientas especializadas, simuladores y equipos de capacitación para toda la región.

El *hub* no fabrica cabinas ni sistemas electromecánicos, que continúan produciéndose en Europa, pero permite reducir tiempos de respuesta en una industria en la que la continuidad operativa es crítica. En transporte público, una hora sin servicio tiene consecuencias directas para millones de usuarios.

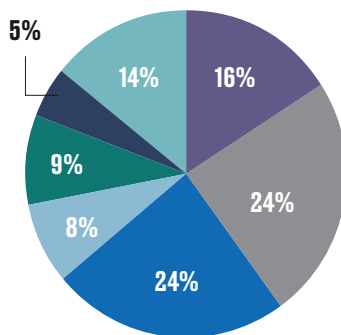
Los sistemas de la Ciudad de México vienen directamente de Austria para el componente electromecánico y de Suiza, para las cabinas. Esta dependencia de la cadena europea generó vulnerabilidades durante la guerra entre Rusia y Ucrania, que afectó el suministro de acero, principal insumo de la empresa, ya que supone el 90% del total. La planta más grande de Europa estaba en Mariúpol, Ucrania, y fue bombardeada en los primeros días del conflicto.

“Después llegó el bombardeo a Rusia y no pudimos comprar acero a ninguno de los dos, que eran los productores más

INGRESOS DIVERSIFICADOS

Doppelmayr tiene presencia en 95 mercados, aunque Austria, su país de origen, se mantiene como el más fuerte.

PORCENTAJE DE LOS INGRESOS TOTALES



FUENTE: Doppelmayr.

grandes de Europa. Quedaron los mercados de India y China, pero subieron los precios, era casi monopolístico. Nos afectó muchísimo”, explica Panagiotou.

Este aumento influye en la diferencia entre la línea 5 y la 1. Mientras que la primera costó 3,200 millones de pesos, la última en construcción se calcula en 7,800 mdp. El directivo precisa que aunque la línea 5 será más larga y con más estaciones, la diferencia de precio corresponde también a la inflación de los materiales.

Este encarecimiento afecta tanto a los gobiernos que implementan los proyectos como a Doppelmayr y su competidor Leitner. Hay clientes que no están dispuestos a pagar los nuevos precios, aunque hasta el momento no han tenido cancelaciones de proyectos relacionadas con ello.

EL MAPA DEL TRANSPORTE AÉREO

El mercado global del transporte por cable está altamente concentrado. Alrededor de 25 empresas participan en él, pero menos de un puñado domina el sector, y la oferta y la especialización en teleféricos urbanos se reducen aún más, incluso para Doppelmayr, pero América Latina se lleva la mayor rebanada de ese pastel.

La compañía, fundada hace más de 130 años, controla entre el 50 y el 52% del mercado global de instalaciones de teleféricos en los últimos cinco años, según datos de su último reporte anual. Su fuerza laboral creció 7.5% en el último año fiscal, hasta los 3,781 empleados de tiempo completo.

Su negocio se divide en sistemas recreativos, turísticos y urbanos. Mientras que el mercado estadounidense sigue enfocado principalmente en sistemas recreativos para esquí, Europa combina turismo y transporte urbano, y América Latina se ha convertido en el principal laboratorio de aplicaciones públicas.

Para la empresa austriaca, que reportó ventas de 1,197 millones de euros en su año fiscal 2024-2025, 13.19% más que en el periodo anterior, este tipo de sistemas aún está en las etapas iniciales de expansión.

“Todavía es un porcentaje bajo el del transporte urbano. Este año, al-



ADOPCIÓN. México cobra relevancia por el uso intensivo de sus sistemas. Las dos líneas más transitadas del mundo están aquí.

En 2026, **puedes:**

Elegir los proyectos que
mejoren tu comunidad
con el Presupuesto
Participativo y

**Votar por
tu Comisión
de Participación
Comunitaria**



Vía presencial

3^{de}
mayo

**Ubica tu mesa
receptora de
opinión**

Vía electrónica

del
20 al 30
de **abril**
(Registro previo
en el SEI)



WWW.IECM.MX



canzaremos entre el 12 y el 15% de la venta total de la empresa en este sector. Esto, gracias a América Latina. En Europa, en París, apenas inauguraron el primer teleférico del tipo en la Navidad de 2025", dice Panagiotou.

El sistema de La Paz, Bolivia, con 10 líneas conectadas y más de 33 kilómetros, es el más extenso del mundo. En Guatemala se hace el de mayor capacidad por hora a nivel internacional y en México, que ya destaca por la cantidad de líneas urbanas operando bajo un mismo sistema público y por la demanda diaria que registran, se construye la línea más larga, factores que influyen directamente en las decisiones de inversión y desarrollo tecnológico de los fabricantes.

El segmento no es su principal fuente de ingresos, hasta el momento, pero sí uno de los de mayor potencial de crecimiento, en contraste con el mercado del esquí, que muestra señales de madurez en Europa y en Norteamérica.

EL "SÍ" DE MÉXICO

La relación entre Doppelmayr y México, de manera particular, el gobierno de la capital, es un ganar-ganar. Aunque el costo inicial de su implementación es elevado con respecto a otros sistemas de transporte, el operativo representa ahorros para la autoridades.

Un análisis del ITDP con el Banco Interamericano de Desarrollo indica que el costo operativo de las líneas 1 y 2 del Cablebús es de 8.73 pesos por persona, 24% más económico que el Metrobús (11.5 pesos), 43% más barato que el metro (15.3 pesos) y 51% inferior al RTP (17.7 pesos). Por cada kilómetro construido en las primeras dos líneas se requirió una inversión de 22.2 mdd. En el caso del Metrobús,



CRECIMIENTO. La empresa que lidera Panagiotou ganó la licitación para el teleférico de Puebla y tiene proyectos en Michoacán.

el valor se calcula en 6.93 mdd, aunque en el metro la cifra se eleva a 173.76 millones.

La capacidad de llegar a zonas donde no hay espacio para otro sistema de transporte y hay difícil acceso por la topografía decidió a la actual jefa de Gobierno, Clara Brugada, a instalar tres rutas más. Además de la línea 5, se planean las líneas 6, 7 y 8. La capital se consolidaría como un caso único a nivel mundial.

Héctor Lasés Mina, coordinador del Comité de Infraestructura del Transporte del Colegio de Ingenieros Civiles de México (CICM), señala que este tipo de sistemas no son de uso masivo, sino alimentadores de otros como el metro o el Metrobús. Pero su uso se ha multiplicado conforme se instalan más líneas.

También tienen una construcción rápida. Líneas como la 1, 2 o 3 se completan en 24 meses, según Panagiotou. "Hay poca obra en sitio porque casi todo se hace en fábrica o taller", agrega Gonzalo Peón, director ejecutivo del ITDP.

Los teleféricos urbanos funcionan en contextos específicos. Peón explica que requieren barreras geográficas o ausencia de red vial adecuada. "Permiten reducir los tiempos de traslado de las personas de una manera que no lo permitiría un transporte de superficie basado en buses".

El éxito también depende de otras inversiones. Peón subraya que, al tener las estaciones más espaciadas que las del metro, los teleféricos son tan útiles como la red de banquetas que los rodea.

EL REY

"México será el rey de los teleféricos", asegura Panagiotou. "El país está teniendo experiencia muy grande, la implementación es muy rápida, la parte de derechos de vía que normalmente es el problema más grande se resuelve con la voluntad política que sí tiene el gobierno. En otros países pasan hasta 10 años para poder concretar un proyecto".

Doppelmayr ganó recientemente la licitación para el teleférico de Puebla, de 13.2 kilómetros que conectará cuatro líneas. En Uruapan, Michoacán, entregarán una línea en abril y Morelia también cuenta con un proyecto en marcha.

Para Doppelmayr, México representa más que un mercado en crecimiento. Es el escaparate donde el resto de América Latina y del mundo observa si los teleféricos urbanos funcionan a escala masiva en una megalópolis. Por ahora, el modelo parece estar probando su caso.

LA MOVILIDAD DE LA CDMX

El Cablebús funciona como uno de los sistemas alimentadores del transporte público masivo.

CIFRAS DE DICIEMBRE DE 2025.

	Usuarios	CO ₂ por g/km/pasajero
Metro	107,200,000	0
Metrobús	34,200,000	4
Cablebús	4,300,000	0
Trolebús	10,900,000	0
RTP	7,200,000	11.6
Suburbano	3,700,000	16
Ecobici	1,444,757*	0

*Viajes

FUENTE: Estadística de Transporte Urbano de Pasajeros (ETUP) INEGI, Ecobici, Inventario de emisiones de la ZMVM 2020, ITDP, Trenes Suburbanos.



Mariana RODRÍGUEZ CANTÚ

UNA LÍDER QUE TRANSFORMA EL ECOSISTEMA DE ACOMPAÑAMIENTO PARA LAS MUJERES

Su experiencia personal como emprendedora le ha permitido promover proyectos cercanos, prácticos y con impacto directo en la economía del estado. Para ella, el emprendimiento no es solo generar ingresos, es dignidad, independencia y una herramienta que rompe ciclos de desigualdad.

Con programas como “Ayudamos a las Mujeres” y Mercado Hecho en Nuevo León, “Mujeres Que Inspiran”, está demostrando que fortalecer negocios locales también es una forma de cuidar, proteger y cambiar vidas.

FOTOS: CORTESÍA

EL CAMINO DE LA AUTONOMÍA FEMENINA



“Hoy estamos en una posición, desde el Gobierno del Estado, de tomar decisiones y de poder hacer cambios y políticas públicas que respalden todo lo que las mujeres necesitamos”.

Tras asumir la titularidad de la oficina AMAR a Nuevo León, Mariana Rodríguez dejó claro que su visión iba más allá de la asistencia social tradicional. Su apuesta es empoderar a las mujeres, con la convicción de que la autonomía económica es una de las formas más sólidas de protección social.

Sin embargo, su vínculo con el emprendimiento no es únicamente institucional. A lo largo de su vida y su trayectoria, Mariana ha podido conocer, de primera mano, los retos de iniciar un negocio, posicionar una marca y competir en el mercado.

Esa experiencia le permite conectar con las emprendedoras desde la empatía, entendiendo los obstáculos reales, como acceso a financiamiento, visibilidad, trámites y conciliación con la dinámica familiar.

Por ello, ha insistido en que el gobierno debe asumirse como aliado para construir una red de apoyo real para emprendedoras, madres cuidadoras y jefas de familia.

EL ADN DE AMAR A NUEVO LEÓN

VISIÓN



El emprendimiento femenino como política social con impacto humano.

LIDERAZGO



Mariana Rodríguez Cantú impulsa la autonomía económica de las mujeres.

PROGRAMAS



“Ayudamos a las Mujeres” y Mercado Hecho en Nuevo León.

MENSAJE



“Cuando una mujer avanza, avanza todo el estado”.



EL VALOR DE CAMINAR JUNTAS: MARIANA RODRÍGUEZ CANTÚ ENTRELAZA ESFUERZOS COLECTIVOS, PARA QUE EL TALENTO DE CADA MUJER MEJORE SU ENTORNO.

Emprender como acto de justicia:

LA POTENCIA DE LA DIGNIDAD EN NUEVO LEÓN

La economía del estado se consolida al reconocer la fuerza histórica del emprendimiento femenino. Este enfoque confirma que el éxito de cada mujer al frente de un negocio tiene un efecto multiplicador: genera empleos, inspira comunidades y sostiene el núcleo familiar.

Desde la iniciativa AMAR a Nuevo León, Mariana Rodríguez Cantú ha trazado una hoja de ruta en la que el crecimiento económico y la dignidad humana son complementarios.

Se trata de diseñar un entorno donde la prosperidad individual también abra oportunidades para el bienestar colectivo, a través de estas dos plataformas que acompañan y dan impulso a miles de historias.



CAUSAS PRIORITARIAS DE MARIANA RODRÍGUEZ

PRIMERA INFANCIA

RED ESTATAL DE ESPACIOS DE LACTANCIA
“ALIMENTAR CON AMOR” Y SALUD
MATERNO-INFANTIL

PROTECCIÓN INFANTIL

REFORMAS CONTRA
ABANDONO Y EXPLOTACIÓN

INCLUSIÓN

CENTROS TEA+ Y CITEA

INFRAESTRUCTURA SOCIAL

CAPULLOS RENACE

MUJERES

TARJETA “AYUDAMOS A LAS MUJERES”

FAMILIAS

ADOPCIONES
Y ACOGIMIENTO FAMILIAR

MERCADO HECHO EN NUEVO LEÓN ES EL ESCAPARATE DEL TALENTO LOCAL

Se trata de uno de los proyectos más emblemáticos de esta administración. Mercado Hecho en Nuevo León, “Mujeres que Inspiran” es el espacio donde las emprendedoras neoleonesas exhiben, venden y posicionan sus marcas y productos pero, sobre todo, entretejen redes que se convierten en una comunidad solidaria.

Como asegura Mariana Rodríguez, más allá de potenciar la economía local, también visibiliza testimonios de esfuerzo, creatividad y resiliencia, para dar paso a una vitrina para el talento que construye un Nuevo León más justo e incluyente.

En sus palabras durante la inauguración de una de las ediciones más recientes: “Estamos para ayudarlas, para apoyar a 120 empresas, porque eso son, empresas que van a darse a conocer y que van a ganar muchísimo en estos días del mercado”.

Al integrar lactarios, áreas infantiles y zonas de convivencia, en Mercado Hecho en Nuevo León se elimina la barrera que hace que las mujeres decidan entre emprender y cuidar a sus familias.



“El Gobierno de Nuevo León reafirma su compromiso: no soltar a las mujeres, no dejarlas atrás y seguir construyendo un estado donde ser mujer no signifique cargar con todo sola”.

150,000

beneficiadas con la Tarjeta
Ayudamos a las Mujeres

“AYUDAMOS A LAS MUJERES” ELEVA LA CALIDAD DE VIDA

La estrategia “Ayudamos a las Mujeres” es el corazón de AMAR a Nuevo León. Se trata de un programa que une apoyo económico, servicios y capacitación, dirigido a jefas de familia, cuidadoras y mujeres en situación de vulnerabilidad.

Con el respaldo de 2,000 pesos mensuales, acceso a transporte gratuito fuera de horas pico y formación en emprendimiento y finanzas, contribuye a resolver necesidades inmediatas y a sembrar las bases del éxito a largo plazo.

A la fecha son más de 150,000 beneficiarias, pues para el gobierno estatal es primordial la independencia económica femenina.

Ese acompañamiento constante es una motivación para que las mujeres alcancen sus metas y materialicen sus ideas en proyectos sostenibles.



Con programas como “Ayudamos a las Mujeres” y Mercado Hecho en Nuevo León, Mariana Rodríguez Cantú forja una red de apoyo real para emprendedoras, madres cuidadoras y jefas de familia.

2

centros especializados brindan atención para el Trastorno del Espectro Autista (TEA) y la neurodiversidad en el estado

26 mdp

destinados para defensorías municipales de la niñez

Un modelo integral para el futuro

DE LAS MUJERES Y LAS INFANCIAS

El respaldo al emprendimiento femenino se enlaza con una perspectiva más amplia de prosperidad para las mujeres y sus familias. Por esta razón, además de los proyectos que fomentan su autonomía económica, Mariana Rodríguez ha liderado acciones que favorecen la creación de un entorno de cuidado y oportunidades que les permitan incrementar su potencial.

Así surgió la red estatal de espacios de lactancia, se estableció el Registro Estatal de Deudores Alimentarios en Nuevo León y se inauguraron los centros de atención y diagnóstico para niñas, niños y adolescentes con Trastorno del Espectro Autista (TEA), entre otros.

Como resultado, cada incentivo para una emprendedora se traduce en una inversión directa en la estabilidad familiar, la protección de la infancia y la consolidación de comunidades más resilientes.





El pulso de la economía:

CIFRAS CON IMPACTO HUMANO

126

lactarios instalados
(uno fuera del estado)

108

bebés y madres
atendidos en Villa Bebés
en el DIF Capullos

+207

niñas y niños protegidos
en el DIF Monarcas

+100

adopciones
logradas desde 2021

**1.2
millones**

de beneficiarios del seguro
médico universal y gratuito
"Cuidar tu Salud"



“ESTE GOBIERNO AYUDA A LAS Y LOS EMPRENDEDORES QUE SON LA BASE DE LA ECONOMÍA LOCAL. SOMOS UNA RED DE APOYO QUE LES IMPULSA PARA LLEGAR MÁS LEJOS”.

**MARIANA RODRÍGUEZ CANTÚ,
TITULAR DE AMAR A NUEVO LEÓN.**

ÚNETE A LA COMUNIDAD SUSCRÍBETE AHORA

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 servicioalclientes@grupoexpansion.com.
Términos y condiciones: <https://tienda.grupoexpansion.com/pages/términos-de-promocion>.



**THOMAS
MULLIEZ**
PRESIDENTE
& CEO



POR:
PURI LUCENA

VEUVE CLICQUOT

BURBUJAS PARA

Prima

CADA DÍA

• El champán
se convierte en un
lujo para cualquier
ocasión. Con esto,
Veuve Clicquot tiene
la meta de aumentar
sus ventas.

FOTOS:
ANYLÚ HINOJOSA-PEÑA



as burbujas del champán quieren dejar de aparecer solo en ocasiones especiales para acariciar el paladar de más consumidores en diversos momentos cotidianos. Desde una experiencia gastronómica o un *brunch*, a un atardecer en la playa o la terraza de un hotel. Y, aunque la tendencia indica que hoy los jóvenes beben menos alcohol, en ellos está la clave de la estrategia.

En los últimos 20 años, el mercado de vinos y licores ha avanzado hacia la premiumización. Las personas beben menos pero mejor, afirma Thomas Mulliez, presidente y CEO de Veuve Clicquot. Una tendencia que marida con la ambición de la *maison* perteneciente al grupo LVMH.

Sus botellas no están vinculadas con la fiesta nocturna y el objetivo de Veuve Clicquot es que siga así. La marca se define como “solar” y su etiqueta amarilla juega con ese optimismo. Pero sí que tiene una estrategia centrada en crear más oportunidades de consumo.

La industria *premium* de vinos y licores ha vivido una etapa de vaivenes. Tras la pandemia, en la segunda mitad de 2022, el índice Champagne 50 de Liv-ex, que sigue el rendimiento de precios de las 16 marcas de champán más comercializadas, registró un máximo

histórico, para ver cómo al año siguiente cambiaba la tendencia, ante el alza de la inflación que llevó a las marcas a incrementar sus precios.

El mercado frenó. Frente a la euforia por la vida tras el covid-19, se buscaban productos más asequibles. El champán fue una categoría que cayó y el consumo regresó así a los niveles prepandemia.

“En los últimos meses estamos viendo una estabilización del mercado, sobre todo, si hablamos del champán”, apunta Mulliez. De hecho, el alza en el índice Champagne 50 a principios de año era del 0.8% respecto a inicios de 2025 y del 15.8% en comparación con 2020.

El mercado de este espumoso, protegido por denominación de origen controlada y elaborado exclusivamente en la región francesa de Champagne, es más cíclico que el resto de los vinos, debido a que suele asociarse con momentos de celebración. “Cuando el mundo está bien, la gente toma champán, cuando no, toma menos”, agrega el directivo. En el entorno actual, con tensiones geopolíticas y comerciales, en el que “la gente se siente un poco más ansiosa”, la tendencia es hacia un menor consumo.

Mulliez señala que, en las últimas dos décadas, el mercado del champán ha estado en los 300 millones de botellas a nivel mundial. Tras la pandemia, aumentó hasta los 330 millones y el año pasado cerró en 270. Pero, para el directivo, el cambio más significativo ha sido la reconfiguración geográfica del consumo. Históricamente, Francia ha absorbido el 50% del volumen total, pero en 2025 bajó al 42%. “Fuera de Francia, el mercado anda bien, sobre todo, gracias a Estados Unidos”.

En 2024, la caída del consumo de champán en Francia fue de 7%, un descenso que se produjo en todas las bandas de precio, que registraron una tasa de crecimiento anual del 4% entre 2019 y ese año. En el primer semestre de 2025, la caída en los volúmenes fue menor y llegó al 5%, de acuerdo con los datos de IWSR, consultora especializada en la industria de vinos y licores.

Con solo el 5% de sus volúmenes vendidos en su país de origen, Veuve Clicquot resiste esta caída. Su principal mercado es Estados Unidos, donde comercializa el 35% de sus botellas. Le sigue Japón, con el 15%, y mercados como el Reino Unido, Australia, Alemania o Italia, con un porcentaje similar al francés.

Y, aunque la tendencia indica que los jóvenes hoy beben menos alcohol, son ellos quienes impulsan la categoría. Una encuesta de IWSR realizada el pasado septiembre en 15 países (entre ellos, México) arrojó que los *millennials* y los integrales de la generación Z son más selectivos y mezclan menos tipos de bebidas. En México, esto se ve más entre los consumidores más jóvenes. En general, entre

la generación Z, el promedio de categorías consumidas por ocasión ha disminuido de 2.8 a 1.8 en los últimos dos años.

La consultora señala que el 74% de los integrantes de la generación Z consume alcohol en los 15 países analizados, un incremento desde el 72% registrado en septiembre de 2023, mientras que es entre los *millennials* donde sigue bajando.

Esta mayor selectividad los ha llevado a ver un especial atractivo en el vino espumoso. Aunque los volúmenes registraron una ligera caída en 2024, superaron a otras categorías como los tintos, blancos o rosados en mercados clave, como Estados Unidos, Francia y el Reino Unido. De consolidarse este patrón, los espumosos pueden atraer a nuevos consumidores y aumentar la frecuencia de compra de los actuales.

DEL MOMENTO ÚNICO, AL ESPECIAL

Mulliez asumió el liderazgo de Veuve Clicquot en octubre, tras ocupar durante casi seis años posiciones de liderazgo en Moët Hennessy, la división de vinos y licores de LVMH a la que pertenece la casa de champán. Conoce bien México, ya que fue director general para América Latina y el Caribe, con sede en la capital del país, entre 2020 y 2023. De ahí, pasó a ocupar la presidencia para la región de Europa, Medio Oriente y Asia (EMEA).

El directivo asegura que se siente afortunado de haber llegado a una marca que está teniendo buenos resultados. Veuve Clicquot se percibe como una marca de estilo de vida y diseño. “Y yo quiero reforzar también la dimensión de calidad del vino, porque una de nuestras fortalezas es nuestra historia”, asegura.

La casa fue fundada en 1772 por Philippe Clicquot, pero fue a raíz de que su nuera, Barbe-Nicole Ponsardin, mejor conocida como La Viuda Clicquot, tomó las riendas del negocio en 1805, con solo 27 años, cuando se convirtió en una empresa internacional. Sus botellas llegaron con ella a Estados Unidos y a Rusia, y revolucionó las técnicas de producción. Ella fue quien creó el primer champán rosado. Y de ella viene el nombre de La Grande Dame, la etiqueta lanzada en 1972 para celebrar el 200 aniversario de la marca.

“Hay una historia increíble detrás de la marca que quiero explicar y que se conozca más para crear estos vínculos emocionales con los consumidores, porque sabemos que para justificar el precio del lujo se necesita un producto de excelencia y una historia, que ya tenemos, pero también una parte emocional. Y madame Clicquot puede ayudar a reforzar esto”, explica Mulliez. Aunque no todo el mundo conoce esa

historia detrás, la sede histórica de la casa en Reims recibe, cada año, 70,000 visitantes, 40% procedentes de Estados Unidos.

Mulliez destaca, además, que la casa tiene el inventario de vinos de años precedentes (el champán se elabora con un ensamble de vinos de diferentes cosechas, una del año y otra de anteriores) más alta de toda la región de Champagne, lo que supone un gran activo para el futuro.

La ambición de la *maison* es duplicar los volúmenes de La Grande Dame, su línea más exclusiva, en los próximos cinco años en todo el mundo. “Ahora somos pequeños con ese producto”, señala el directivo. “La idea es enfocarse en la parte de gastronomía, donde podemos jugar mucho, se puede manejar bien con la comida. Y, además, reforzar el *storytelling* de la marca”.

No se trata solo de vender historia. En los últimos años, Veuve Clicquot se ha marcado objetivos ambiciosos de sustentabilidad. Alrededor de una cuarta parte de las uvas que acaban convertidas en champán son de su propia cosecha (el resto lo compra a otros productores de la región) y no utiliza productos químicos en la elaboración. “Es mejor para la calidad, además de que el gobierno está empujando este tipo de medidas. Vemos, además, que debido al cambio climático, están cambiando las cosechas”.

EMBLEMA. La característica etiqueta amarilla marida con la visión de conservar la marca deseable y con más ocasiones de consumo.



“

*EN MÉXICO
HAY POTENCIAL,
NO SOLO EN
EL TURISMO
DEL CARIBE,
SINO EN LAS
CIUDADES.*

”



Antes del año 2000, explica, nunca hubo una cosecha en agosto en Champagne. En los últimos 25 años, han sucedido en 10. “Trabajamos para asegurar que dentro de 200 años podamos seguir haciendo champán en Champagne”.

EL CRECIMIENTO EN MÉXICO Y NOROCCIDENTE

Con Estados Unidos como su principal mercado, la tensión comercial entre el gobierno de Donald Trump y la Unión Europea es un factor de riesgo para la compañía. El consumidor del país vecino continúa comprando champán, aunque los aranceles del 15% impuestos por el presidente republicano y la devaluación del dólar respecto al euro afectan la rentabilidad.

La empresa no ha trasladado todo este costo al consumidor, pero ha incrementado sus precios 5%. Por ahora, no hay afectaciones en el consumo, señala Mulliez, que reconoce que es un elemento que vigilan de manera sistemática.

En México, Veuve Clicquot es la segunda marca de champán, tras Moët & Chandon, también de LVMH. “Fue la primera en entrar al mercado y en desarrollarlo. Viví tres años en México y aquí el champán es Moët & Chandon”, reconoce el directivo, a quien le sorprende que no haya una mayor influencia del mercado estadounidense, donde la casa que dirige lidera con 42% de la cuota de mercado, frente al 25% de Moët.

“En México hay mucho potencial, no solo en la parte del turismo en el Caribe y el Pacífico, sino en las ciudades. Es donde queremos enfocarnos, en el desarrollo en la Ciudad de México, Monterrey y Guadalajara, además de nuestros puntos turísticos, como Vallarta o Los Cabos”. El objetivo, que Mulliez se muestra confiado en conseguir, es duplicar también en México los volúmenes en el próximo lustro.

En los cinco meses que el directivo lleva al frente de la *maison*, su día a día se ha alejado un poco del trato con los consumidores, pero está más cerca del viñedo y del produc-

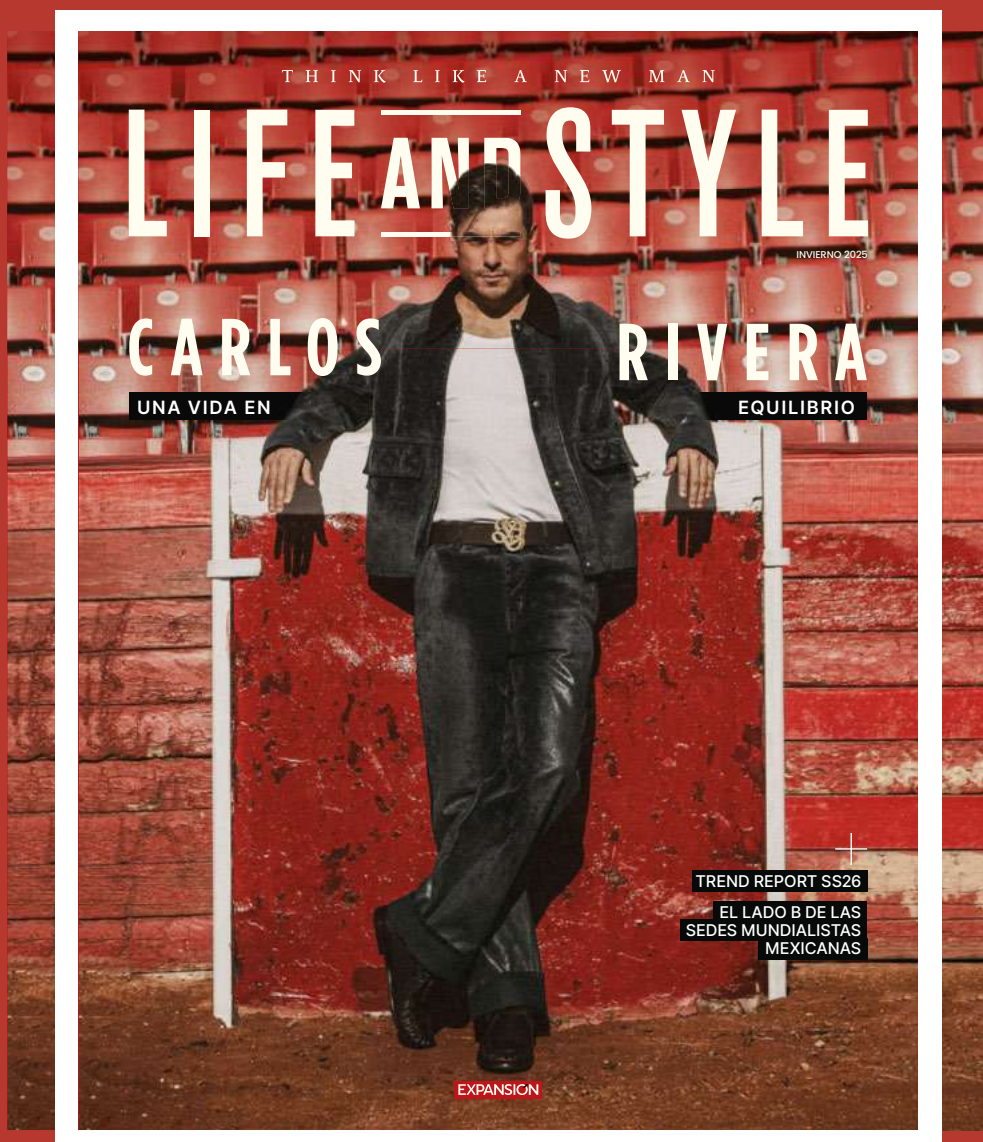
to, la visión de largo plazo y la deseabilidad de la marca. “Y es lo que me encanta, porque trabajo en el futuro. La marca tiene 250 años y mi objetivo es que siga existiendo dentro de otros 250”.

Para ello, la innovación y la adaptación a los cambios en los gustos seguirá siendo clave, como en los tiempos de La Viuda Clicquot. En 2010, unos submarinistas encontraron en un barco hundido en el mar Báltico una serie de botellas de champán, entre ellas, varias decenas de la marca, de alrededor de 1840, que tenían como destino las bodegas de la nobleza rusa. Los estudios mostraron que tenía menor graduación alcohólica y un mayor nivel de azúcar que el champán actual.

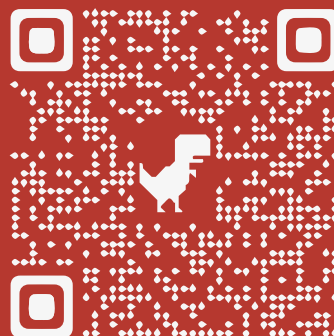
En esta adaptación constante a las formas de beber champán ha habido intentos de desarrollar mixología, que hasta ahora no han funcionado tan bien. Sí lo ha hecho Rich, enfocado en un público que busca nuevas experiencias y que está desarrollado para consumirse con hielo, al ser un producto con más azúcar.

“En las marcas de lujo hay esta tensión entre tradición e innovación. Yo creo que lo que no tenemos que olvidar como marca es que madame Clicquot inventó muchas cosas, así que la innovación, la audacia, forma parte de nuestro ADN”, asegura Mulliez. “Yo no lo olvido”.

HAY **MUCHAS MANERAS** DE PENSAR COMO **HOMBRE**.



DESCÚBRELAS EN
► **LIFE AND STYLE**
#ThinkLikeANewMan



LA CARRERA **Sports Illustrated™** **MÉXICO**

ES MUNDIAL

**DONDE EL MUNDO JUEGA,
NOSOTROS CORREMOS**

Quién

ELLE

EXPANSION

THINK LESS A NEW WAY
LIFE AND STYLE

MEX
BEST



¿ACEPTAS EL RETO?



INSCRÍBETE

ESPECIAL



EL MUNDIAL EN EXPANSIÓN

EN ESTA ENTREGA:

- MINIGUÍA DE LAS SEDES MUNDIALISTAS

Los Ángeles / P. 122

- EL OBJETO DEL DESEO

La importancia del sonido / P. 124

- ANÁLISIS DE CONSUMO

Entre la carne asada y pedir a domicilio / P. 125

- LA ENTREVISTA

*Mildred Villegas, directora general
de Unilever México / P. 126*



01-MARZO-2026

Mucho más que cine

El epicentro de la industria del entretenimiento global ha sido capaz de reinventarse una y otra vez. Famosa por sus colinas, sus palmeras y sus estudios de cine, cuenta con una tradición deportiva que conquistará a los fanáticos del fútbol.

POR: Pedro Aguilar Ricalde



DÓNDE HOSPEDARSE

W HOLLYWOOD

Si algo se le reconoce a la marca de hoteles W es haber redefinido el concepto de hotel urbano con su mezcla de diseño, energía cultural y bienestar. Para los visitantes, es un refugio y para los locales, un punto de encuentro, sobre todo, después de su reciente remodelación. Su *rooftop pool*, Café Goldie—un café ideal para los no madrugadores—, el concepto gastronómico THERE THERE—una fusión de sabores asiáticos y latinos—y sus experiencias *fitness* convierten la estancia en un ritual cotidiano.

@whollywood



HOTEL BEL AIR

Si de hoteles legendarios se trata, esta propiedad de 12 acres ofrece una muestra del verdadero glamour hollywoodense. Los guiños a la vida de las celebridades se perciben en todos los detalles: una arquitectura de estilo residencial, un spa que envuelve con la calidez de sus aromas, una alberca rodeada por palmeras y un restaurante de cocina californiana con influencias mediterráneas que destaca por su impecable servicio sin importar si se elige el comedor principal, la terraza o el bar.

@hotelbelair

DÓNDE COMER

CLARK STREET BAKER

Con cuatro sucursales distribuidas por la ciudad, esta panadería fue fundada en 2014 por Zack Hall, un músico que decidió cambiar la guitarra por las harinas y las masas. Panes salados y dulces preparados con técnicas tradicionales integran un menú en el que destacan los *croissants*, los roles de canela, los bollos con crema de *yuzu*, el *babka* y hasta las conchas y el pan de muerto. También ofrecen un menú de desayunos y comidas con sándwiches, huevos, omelettes, ensaladas, jugos y cafés. ¿En resumen? Un imperdible.

@clarkstreetbread



MORI NOZOMI

Reconocido con una estrella Michelin y liderado por la chef Nozomi Mori, este restaurante ofrece un *omakase*—en una barra para ocho personas—preparado por un equipo femenino. Su estética minimalista enmarca la pureza y el refinamiento de los platillos y pone el foco en la calidad excepcional de los pescados y mariscos que se combinan con productos de temporada que se compran en el Farmer's Market de Santa Mónica. *Chawanmushi*, *sashimis* y *nigiris* forman parte de un festín en el que, desde luego, no puede faltar un *matcha*.

@sushimorinozomi





PROVIDENCE

El compromiso del chef Michael Cimurasti en este restaurante premiado con tres estrellas Michelin es traer a la mesa los mariscos sostenibles más exquisitos preparados con el máximo respeto y una técnica sofisticada. Pescados en las costas de la región y en aguas internacionales, insumos como el cangrejo, el abulón rojo, el callo de hacha y el rape son integrados a un menú degustación que se sirve bajo la supervisión de Donato Poto, copropietario y gerente general del establecimiento.

@providencela

DÓNDE COMPRAR

RODEO DRIVE

Reconocido internacionalmente como un destino infaltable para el *shopping* de lujo, Rodeo Drive es un centro inigualable de moda y cultura. Ubicado en Beverly Hills, está integrado por tres bloques llenos de palmeras donde están presentes más de 100 marcas globales en edificios diseñados por destacadas figuras del diseño y la arquitectura. En la intersección del lujo, la moda y el entretenimiento, Rodeo Drive presenta un vibrante programa anual de eventos especiales que dan la bienvenida a residentes del sur de California y visitantes internacionales para descubrir y disfrutar del excepcional *savoir-faire*, la artesanía y nuevas experiencias en moda, arte contemporáneo y cultura.

@rodeodrive



QUÉ VISITAR

LA MEMORIAL COLISEUM

Para los amantes de los deportes, este recinto es una visita obligada. Fue construido en 1923 como un homenaje a los soldados que participaron en la Primera Guerra Mundial. Fue sede del primer Super Bowl y fue utilizado en los juegos olímpicos de 1932 y 1984; en la actualidad, es casa del equipo de fútbol americano USC Trojans. En 2028 albergará la ceremonia de inauguración de las olimpiadas, con lo cual se convertirá en el primer estadio en la historia en haber sido escenario tres veces de esta justa deportiva.

@lacoliseum



MUSEO DE LA ACADEMIA DE ARTES Y CIENCIAS CINEMATOGRAFICAS

Uno de los proyectos más ambiciosos de la Academia, este museo abrió sus puertas en 2021 y debe su creación al arquitecto italiano Renzo Piano. Visita obligada para los amantes del séptimo arte, sus salas albergan piezas de vestuario, escenografía y capturan algunos de los momentos más memorables de la historia del cine. Además, tiene un programa de exposiciones temporales, proyecciones, conferencias y talleres que reflejan su compromiso con inspirar el diálogo, la conexión, la fantasía y el descubrimiento.

@academymuseum



ESPECIAL



EL MUNDIAL
EN
EXPANSIÓN

OBJETO DEL DESEO

Sentir el estadio

La línea Bar Pro Series de JBL promete una experiencia inmersiva para disfrutar, como nunca, el cine y los partidos.

POR: Pedro Aguilar Ricalde



Gracias a la línea Bar Pro Series de JBL, cualquier espacio puede adaptarse para brindar una experiencia auditiva envolvente, nítida y de alta fidelidad –perfecta para disfrutar del cine en casa, videojuegos y, desde luego, eventos deportivos– de la máxima calidad. Una mención especial merece el modelo 1000MK2, que incorpora dos bocinas inalámbricas desmontables, dos *drivers* verticales y un *subwoofer* de 10", que reproducen sonido 3D real con el estándar de Dolby Atmos y DTS:X.

Esta combinación de ingeniería de alto nivel con diseño adaptable y tecnología inteligente es una muestra del compromiso que tiene JBL de transformar el entretenimiento cotidiano en experiencias inmersivas, de modo que los momentos importantes para los fans sean memorables. Con todo este contexto, quedan claras las razones que tuvo para convertirse en la marca de audio oficial de la selección mexicana de fútbol.



ANÁLISIS

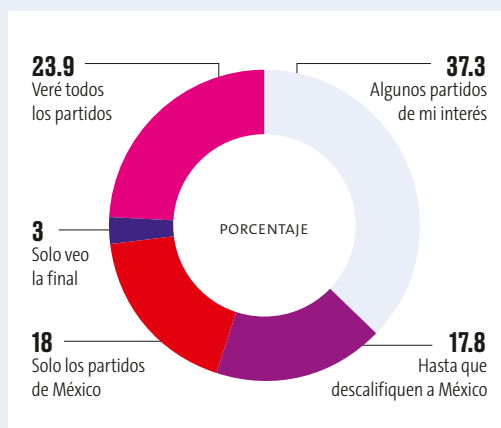
Disfrutar el encuentro

NielsenIQ México realizó una encuesta para descubrir cómo verán los mexicanos la Copa Mundial.

POR: Luis Alberto Zanela

¿HASTA QUÉ PUNTO VERÁS LA JUSTA DEPORTIVA?

La mayoría de las personas elegirá algunos partidos más allá de que juegue México, pero otra buena parte pretende ver los encuentros solo hasta que descalifiquen al país o, únicamente, aquellos de la selección nacional.



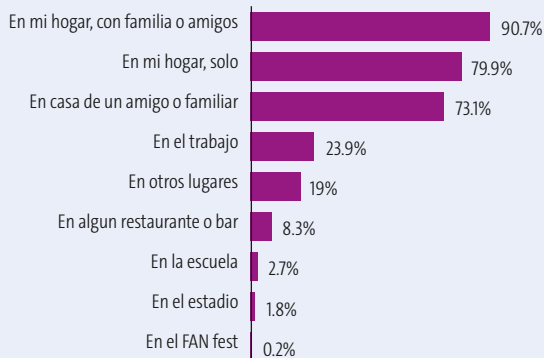
Para la mayoría de las personas, asistir a un partido está fuera de sus planes. Esto contestaron cuando se les preguntó si tienen pensado ir o viajar a algún estadio en el país:



¡TODOS CON MÉXICO!

Cuando le toca jugar a la selección nacional, la gente hace planes, ya sea sola o en compañía. Aunque la población respondió más de una opción, estas serían las tendencias. ¿Qué harán en ese momento?

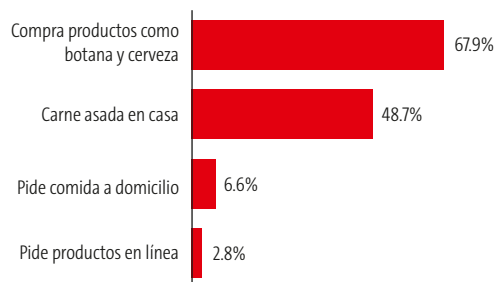
CÓMO VERÁN LOS PARTIDOS



Y CLARO, HAY QUE COMER...

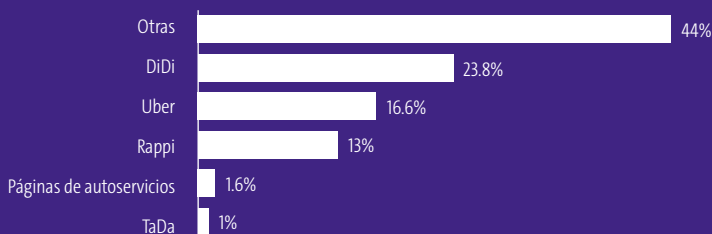
Las personas suelen realizar algunas actividades no solo cuando hay Mundial, sino otros eventos deportivos, como el Súper Bowl o los juegos olímpicos. Esto es lo que contestaron cuando se les preguntó por su actividad favorita.

ACTIVIDADES PARA VER LOS PARTIDOS



SABOR EN CASA

Se les preguntó a los aficionados qué aplicación móvil utilizaban para pedir comida a domicilio. Esto respondieron:



La primera playera de la selección

Mildred Villegas vestirá, por primera vez, la equipación nacional. No es para menos, Unilever, la empresa que dirige en México, es patrocinadora de la Copa.

POR: Puri Lucena

M

Mildred Villegas no es muy futbolera. Cree que esa pasión se hereda y en su familia ha habido poco fervor por el balón. Eso lleva a que no tengan algún ritual de reunirse en torno a algún deporte, pero el Mundial siempre ha sido un poco especial. El torneo sabe emocionar incluso a quienes habitualmente reniegan del deporte rey. “Tengo recuerdos de mi madre y mi abuelita sufriendo en los penaltis, casi rezando, aunque luego no les importara el fútbol”, dice. Y el de 2026 es totalmente otra historia. Tanto, que ahora, por primera vez, guarda en su armario y llevará los días de partido, la playera de la selección nacional.

No es solo la emoción como mexicana de que el país se convierta en anfitrión de la justa deportiva. Como directora general de Unilever, lo vivirá como parte de una de las empresas patrocinadoras. “Cuando hicimos la convención de ventas, todo giró alrededor del Mundial. Justo antes pregunté si había algún *dress code*, porque yo no tenía playera de la selección. Y sí, ahí la tengo ya”.

Villegas irá con ella a los partidos que vivirá en el estadio, como el de in-



VISIÓN GENERAL.

Mildred Villegas se ha involucrado en la organización de la Copa desde su trinchera como directora de una empresa patrocinadora.

/ ESPECIAL /



EL MUNDIAL
EN
EXPANSIÓN

“

**QUIERO QUE LA GENTE SE VAYA
DESEANDO VOLVER, ESO AYUDA
A RETOMAR EL TURISMO.**

”

auguración, en la capital del país, que enfrentará a México y Sudáfrica, además de uno en Dallas, al que asistirá con clientes. “También iré a uno de México con un equipo que aún no sabemos (un europeo, resultante del repechaje), al que voy a ir con mi familia, porque sí me gustaría que tengan ese recuerdo de un Mundial en México. Mi marido pudo ir a un partido de México 86 y se acuerda mucho, porque fue el de Argentina, aquel de la mano de Dios”, explica.

Ese Mundial de hace 40 años es, precisamente, su primer recuerdo de este torneo. En su mente están la canción, la emoción y la ola. “Se dice que la ola se inventó en México. No sé si es leyenda urbana, pero yo me la creo”, dice entre risas. Y, claro, la emblemática mascota, Pique.

La directiva abunda en el sentimiento de esperanza que generó aquel Mundial, celebrado un año después del sismo de 1985. “Creo que fue algo que unió al país, que nos dio otra vez permiso para volver a festejar. No me acuerdo de algún partido específico o quién ganó (Argentina venció en la final a Alemania Occidental), pero sí esa sensación colectiva”.

Esa misma emotividad de ver a la gente celebrar la vivió en la Copa de Francia 98, donde pasó el verano de intercambio. “Creo que es lo bonito del fútbol, que es un deporte que puede hacer feliz a mucha gente. Bueno, que hace felices y hace sufrir”, ríe.

Y eso provoca, señala, cambios incluso en la coordinación del día laboral: im-

sible poner una junta antes de un partido que puede generar nerviosismo, pero tampoco después porque si el equipo nacional pierde, los ánimos están por los suelos.

La oficina en México de Unilever lleva preparándose para este Mundial desde hace dos años. Ella ha empezado a trabajar de manera más directa este año en la organización, que implica temas de seguridad y coordinación. Son cientos de personas, entre directivos de Unilever y clientes, las que viajarán a México en el mes del Mundial. “Hay que estar listos para cualquier cosa”, señala. Desde que alguien se enferme y sepan dónde tienen que acudir a mantener la calma ante la alerta sísmica.

ENTRE EL VISITANTE Y EL COLABORADOR

Algo que destaca Villegas es que, como sede, el país tiene la oportunidad de mostrarse al mundo y presumir su cultura. Mientras habla de lo que puede ofrecer México, no puede evitar volver a emocionarse con lo que puede hacer la empresa. “Toda esa gente que va a estar comiendo fuera del estadio, si hay oportunidad de estar presentes, de hacer Tik-Toks viviendo esta parte del gusto por la comida, por ejemplo. Porque es la primera vez que somos patrocinadores y vamos a estar viviéndolo mucho más de cerca”, explica.

ESPECIAL



EL MUNDIAL EN EXPANSIÓN

Unilever es patrocinador a través de sus marcas de cuidado personal, como Rexona. Y la marca de desodorante y otras como Axe estarán haciendo activaciones con los fans.

La empresa colabora, además, con el Museo Memoria y Tolerancia, en la Ciudad de México, en una exhibición sobre cómo el fútbol puede integrar a la sociedad con un sentido positivo.

Villegas también habla del papel que jugará el país como anfitrión. “Vamos a llegar [a tiempo] y vamos a hacer un buen papel en cuanto a la organización. México es así, al final sacamos las cosas. Algo que nos reconocen en el extranjero es cómo recibimos a los visitantes y el orgullo que tenemos de nuestro país, de nuestras raíces, la comida y el amor a la fiesta. México tiene mucho que presumir”, afirma. “Quiero que la gente se vaya siendo embajadores, queriendo volver. Eso nos ayuda a generar empleos, retomar el turismo”.

Los empleados de la compañía vivirán un Mundial especial. La empresa planea diferentes actividades, como activaciones para ellos y, como otras compañías en el país, evalúa el *home office* para los días de partido, aunque para quienes opten por acudir a la oficina habrá pantallas, botanas, matracas, banderas y momentos especiales.

También los colaboradores de Unilever México pueden ser voluntarios para ayudar en la organización que envuelve la justa y, al ser la empresa patrocinadora, tiene acceso prioritario en el complejo proceso de compra de boletos. “Hemos hecho concursos y reconocimientos al equipo, y hemos ido dando boletos”, dice la directiva.

Habla también del equipo cuando se le pregunta quién cree que ganará el Mundial. “Mi corazón quisiera que ganara Brasil, porque tengo equipo en Brasil, sé lo que les emociona, lo que es el fútbol para ellos. Pero mi cabeza cree que va a ser Francia. Va haber un partido amistoso en marzo entre Brasil y Francia, creo que ya después de ese me decido”.

POR EL DEPORTE. Villegas dice que han facilitado la compra de boletos a los colaboradores e, incluso, evalúan el *home office* durante la justa.



LA QUINIELA DE MILDRED VILLEGAS

Quién ganará el Mundial:

Brasil o Francia

A qué fase llegará México:

Cuartos de final

Qué jugador será el más

valioso: Lamine Yamal

**+78K
PERSONAS**

**ELIGEN MOVERSE
SIN TRÁFICO.**

MENOS CLAXON, MÁS CAMPANITA.



Patrocinado por



HSBC



ECOBICI



VALLE DE LOS
ENCINOS®
REGIÓN DE GRANDES VINOS

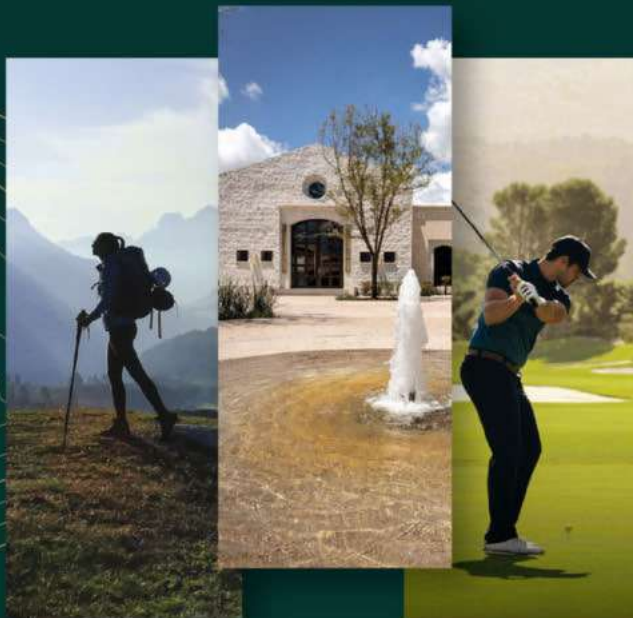
En la mejor versión de tu vida, tu jardín es tu viñedo.

¡Visítalo Hoy!

PUEBLO TOSCANO, VIÑEDOS, RESTAURANTE,
CATAS, SALÓN DE EVENTOS, CAPILLA, HIKING.

Invierte

CABAÑAS Y LOTES CAMPESTRES DESDE 2500 M2



Próximamente (FINALES 2026)

Campo de golf Nicklaus Design:
Un nuevo estándar para tu estilo de vida.

Hotel Boutique:
Exclusividad y descanso absoluto.



Página web

614 235 21 99



Redes sociales