

# EXPANSION

> LA EMPRESA  
INVIERTE **14,300**  
**MDP** PARA  
ABRIR MÁS  
TIENDAS Y SUBIR  
SUS **VENTAS**  
DIGITALES A 20%.

## UN NUEVO COPPEL

p.58

ADemás:

**AIRBNB**  
ENTREVISTA CON  
BRIAN CHESKY

**TOY STORY**  
3,000 MDD  
EN TAQUILLA  
Y SUMANDO.

**NEGOCIO**  
**SALUDABLE**  
COMER MÁS SANO  
ES RENTABLE.

“

*Estamos  
construyendo una  
plataforma que  
conecta tiendas,  
canales digitales y  
servicios financieros  
en una sola  
experiencia”.*

**DIEGO COPPEL**

Director general del Grupo



EXPANSION.MX

\$74 MN

JULIO 01, 2026

1340

**“LOS DESAFÍOS DE  
VIVIENDA SON MÁS  
GRANDES QUE AIRBNB...  
CUANTOS MÁS  
OBSTÁCULOS PONGAS,  
MENOS GENTE COMÚN  
PODRÁ SER ANFITRIONA”.**

Brian Chesky,  
cofundador y director  
ejecutivo de Airbnb.

PÁG.

**76**

# 15 AÑOS CRECIENDO CON MÉXICO

F U N O<sup>®</sup>  
15 ANIVERSARIO



Centrum Park, Edo, de México.

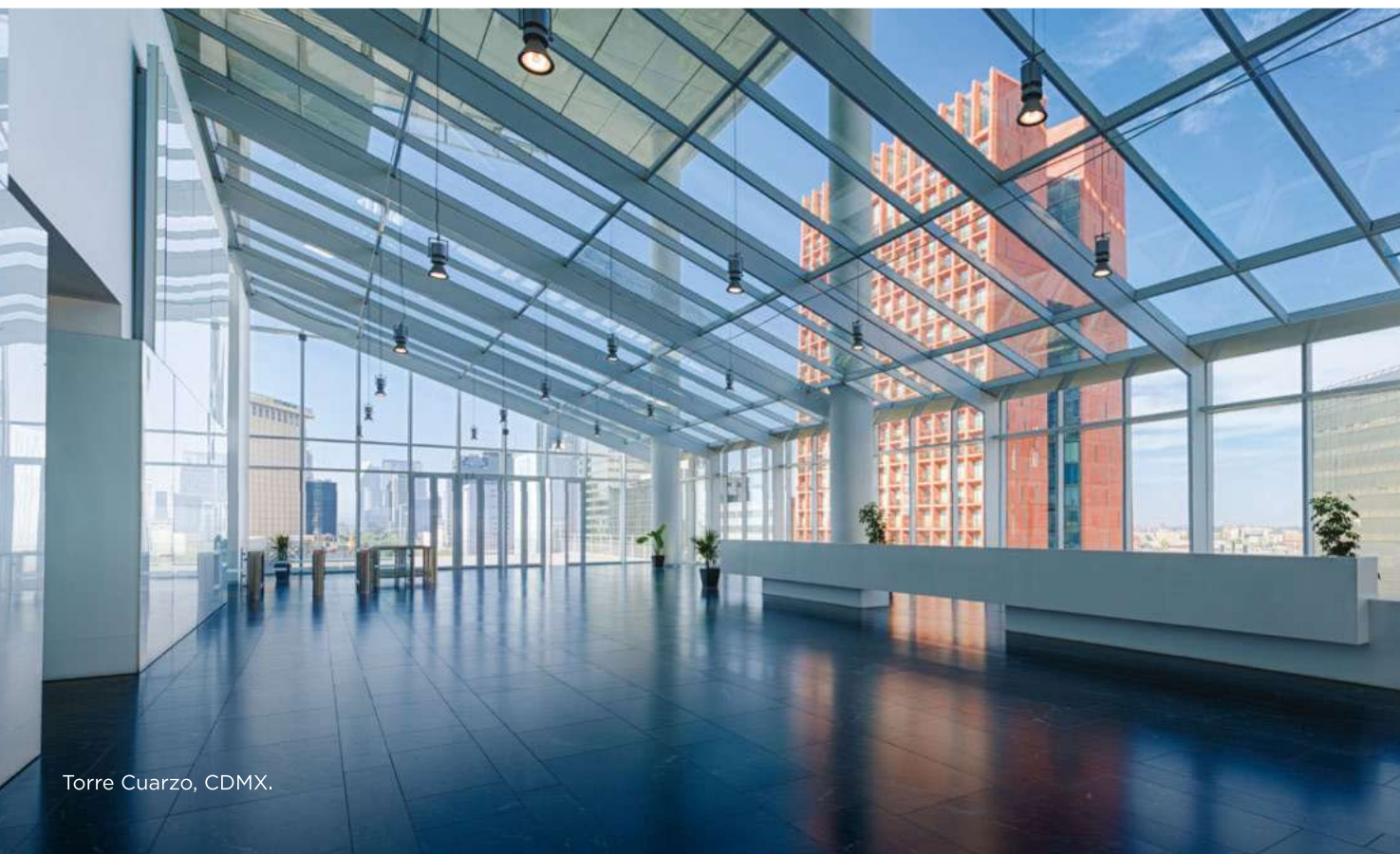
De la primera **FIBRA de México** a una de las plataformas inmobiliarias más relevantes de Latinoamérica, una historia construida con visión y creación de valor sostenible.

# CRECER IMPLICA ENTENDER CÓMO CAMBIAN LAS CIUDADES, LOS MERCADOS Y LAS OPORTUNIDADES.

Por ello, **FUNO** ha construido un portafolio diversificado que participa en algunos de los sectores más dinámicos de la economía: **Industrial, Comercial, Oficinas y Usos Mixtos.**

Esta estrategia permite fortalecer la resiliencia del portafolio ante distintos ciclos económicos, al tiempo que impulsa oportunidades de desarrollo y crecimiento de largo plazo para México.

Después de 15 años, el crecimiento de **FUNO** sigue sustentándose en el mismo principio: **invertir con visión para generar valor sostenible.**







La Teja, Edo de Méx.

## CONOCE CÓMO INVERTIR EN LA FIBRA MÁS GRANDE DE MÉXICO Y LATINOAMÉRICA.



 Renta de espacios:  
**800 847 2757**

 @funo.mx

 @fibraunomx

 /Fibraunomx

 Fibra Uno (FUNO)

 [www.funomx](http://www.funomx)

ROLEX PRESENTA

# OYSTER STORY

CELEBRAMOS 100 AÑOS  
DE UN ÍCONO

EN [ROLEX.COM](https://www.rolex.com)



ROLEX



ROLEX  
OYSTER PERPETUAL  
DATEJUST

28

60  
50  
40  
30  
20  
10

SWISS MADE

EXPANSIÓN

# CONTENIDO

01—JULIO—2026



# 58

EN PORTADA: GRUPO COPPEL

## CONTINUIDAD Y ESTRATEGIA

Agustín Coppel Luken y Diego Coppel Sullivan explican los planes para llegar a 2,000 tiendas y elevar sus ventas digitales hasta el 20%.

## GAME CHANGERS

08 **ROTOPLAS**

### GUILLERMO PUNZO

Del almacenamiento a la gestión integral del agua potable.

## PULSO

11 **EN MONTOS HISTÓRICOS**

### AFORES

Las aportaciones y los rendimientos blindan la desacumulación.

14 **CANASTA MENOS LLENA**

Diferentes conflictos han influido en la inflación en la última década.

## POLÍTICA

17 **DENTRO DE LA REVISIÓN DEL T-MEC**

### AGUACATES Y BERRIES

Las agroexportaciones podrían enfrentar un nuevo muro.

## NEGOCIO

27 **NEGOCIO EN AUJE**

### AUTHENTIC BRANDS GROUP

Solo en México, genera ventas por 1,000 millones de dólares anuales.

30 **SEGUNDA VIDA**

Las baterías usadas de los autos electrificados abren oportunidades.

## VALOR

33 **MINORISTAS**

### INVERSIONISTAS UNIDOS

Empresas como Fibra Mty se han beneficiado de este modelo.

36 **CADA VEZ MÁS RÁPIDO**

La liquidez gana terreno ante la incertidumbre de los inversionistas.

## FUTURO

41 **CIBERSEGURIDAD**

### EL VENENO DE LA IA

Así como ha generado dudas, también se erige como un antídoto.

44 **¿ÁGUILA O DRAGÓN?**

La carrera dispar por la IA entre China y Estados Unidos.

## IDEAS

47 **LIDERAZGO**

### MARU ESCOBEDO

Tras su estancia en Brasil, la directiva de BMW comparte sus aprendizajes.

50 **ONBOARDING INMERSIVO**

Cristina Mesón aprende continuamente como CPO de Lala.

# 70

**PIB NACIONAL**

**UN CRECIMIENTO MEDIOCRE**

Mientras se acaban los pretextos, se extingue la promesa de avances económicos importantes.



# 86

**TODO UN FENÓMENO**

**TOY STORY**

El negocio alrededor de la saga que estrenó su quinta entrega.

# 76

**EN ENTREVISTA: AIRBNB**

**BRIAN CHESKY**

La visión del fundador para la continuidad del negocio.



# 92

**MANTENER EL VUELO**

**LA ACTUAL MEXICANA**

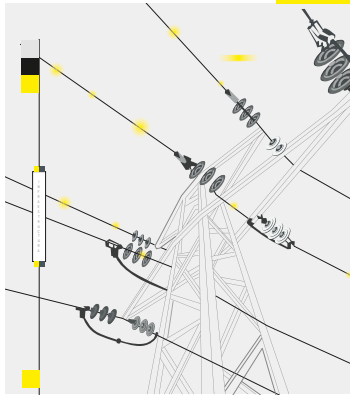
La aerolínea estatal compete en destinos no atendidos.

# 80

**HACIA EL T-MEC**

**ELECTRICIDAD**

Una moneda de cambio para seguir atrayendo inversión.



# 98

**MERCADO HEALTHY**

**EL NUEVO CONSUMIDOR**

Grupo Bimbo o Gruma se suman a la tendencia para generar más negocio.

# ULINE

## TRABAJE CON ESTILO

ORDENE ANTES DE LAS 6 PM  
PARA ENVÍO EL MISMO DÍA

AMPLIO CATÁLOGO 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

**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**  
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  
Eveline López  
elopez@grupoexpansion.com  
Adrián Ojeda  
adrian.ojeda@grupoexpansion.com  
Brenda Ramírez  
brenda.ramirez@grupoexpansion.com  
Fernanda Santillán  
msantillan@grupoexpansion.com  
Gilberto Tenorio  
edwin.tenorio@grupoexpansion.com

## CONTACTO DE VENTAS

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

## INTERNATIONAL SALES

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

**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 DE EXPANSIÓN STUDIOS**  
Irayda Rodríguez  
irodriguez@grupoexpansion.com

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

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

**DISEÑADORAS**  
Shuellem Estrada, Pamela Jarquin

**EQUIPO DE VIDEO**  
**COORDINADORA DE VIDEO**  
Mariana Martínez  
mariana.martinez@grupoexpansion.com  
**COORDINADOR DE POSPRODUCCIÓN**  
Christian Javier Castillo Paralizábal

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

**PRODUCTORA**  
Jacqueline Facio

## LIFE AND STYLE

**EDITOR GENERAL**  
Pedro Aguilar Ricalde  
paguilar@grupoexpansion.com

**COORDINADORA WEB**  
Alejandra Montiel

**DISEÑADORA**  
Pamela Jarquin

**REDES SOCIALES**  
Alan Páez

**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

**EDITOR DE TECNOLOGÍA**  
Fernando Guarneros  
fguarneros@grupoexpansion.com

**REPORTERA**  
Selene Ramírez

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

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

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

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

**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 Castellero  
**REDES SOCIALES**  
Leslie Loretta, Ariadna Peláez, Karen Sixtos  
**EDITOR DE GRANDES AUDIENCIAS**  
Roberto Trejo  
**REPORTEROS**  
Dolores Luna, Jessica Piña, Josep Rodríguez, Elizabeth Santiago

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

**EDITOR DE FOTOGRAFÍA**  
Diego Alvarez Esquivel  
**COORDINADORA DE FOTO SR**  
Betina García

**COORDINADORA DE FOTO WEB**  
Paola Hidalgo  
**DISEÑADORES WEB**  
Nayeli Araujo, Salvador Buendía, Itzel García, Celic Ruiz

**CORRECTORA DE ESTILO**  
Sandra Berrios

**COORDINADORA DE ESTUDIO DE FOTO**  
Alejandrina Lira

**FOTÓGRAFA DE ESTUDIO DE FOTO**  
Anylú Hinojosa-Peña

**SUSCRIPCIONES Y SERVICIO AL CLIENTE**

(55) 9177 4342  
servicioalcliente@grupoexpansion.com

📞 5514103361



PRESIDENTE DE GRUPO EXPANSIÓN  
**EDGAR FARAH**

VICEPRESIDENTE DE RELACIONES INSTITUCIONALES  
**LEONARDO VALLE**

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

PRESIDENTE DEL COMITÉ EDITORIAL  
**JOSÉ ALBERTO BALBUENA**

**PUBLISHING // MOBILITY // OUT OF HOME**

 **PROMASTER**

**NAVIHAWK**

**DESAFÍA NUEVOS HORIZONTES**



**CITIZEN**

*Eco-Drive* | ALIMENTADO POR CUALQUIER TIPO DE LUZ



## AVANZAR CON EL CLIENTE

**V**er o no los colores amarillo y azul sobre una fachada en el centro de un municipio hace la diferencia. Con 1,864 puntos de venta y el plan de cerrar el año con prácticamente 2,000, las tiendas de Grupo Coppel son un punto de encuentro, sucursal bancaria y el establecimiento principal en muchas localidades de México. “Nos vemos en el Coppel” es, sin duda, una de las frases más escuchadas en el país. Es, de hecho, la tienda departamental con más presencia en la República.


Y, en México, donde solo el 37.3% de las personas mayores de edad tienen algún tipo de crédito formal, es inevitable pensar en el grupo cuando se habla de inclusión financiera. Las tarjetas de crédito departamentales son el principal producto de crédito al que accede la población, de acuerdo con la ENIF 2024. Por eso, Agustín Coppel Luken no duda en afirmar que la empresa que preside realiza una verdadera inclusión financiera.

Fundado a inicios de la década de los 40, Grupo Coppel ha ido creciendo y evolucionando a la vez que lo hacían los hábitos de la población mexicana. Primero, llegó la expansión física. Después, la digital. Para una cadena de *retail* con ventas que rozan los 297,000 millones de pesos, según las estimaciones de *Expansión* para ‘Las 500 empresas más importantes de México’, ranking en el que la compañía ocupa el lugar 15, evolucionar hacia la omnicanalidad es fundamental. Esa es la visión hacia 2030, dice Diego Coppel Sullivan, que cumple este mes un año como director general.

La empresa optó por dividir el liderazgo, Agustín Coppel mantiene la presidencia, que ocupa desde 2008, y dejó la dirección general, que en julio del año pasado asumió su sobrino, Diego. La decisión obedece a los retos de la cadena para seguir creciendo en todos los canales.

La estrategia es clave. Tener un buen ecosistema omnicanal puede incrementar los beneficios entre el 30 y el 40% y permite aumentar la retención de los clientes, a la vez que se llega a nuevos. “Cuando un cliente nos encuentra en más de un canal y más de un producto, la relación se vuelve mucho más profunda y duradera”, dice Coppel Sullivan.

La historia de Grupo Coppel marca el camino para muchas empresas familiares. Ha podido dar los pasos para institucionalizar la compañía, que ya se encuentra en su cuarta generación, un camino que ha profundizado, ahora, con la separación de la presidencia del consejo y la dirección general en dos figuras. Y evolucionó para aprovechar las ventajas de su modelo. Hace mucho que Coppel dejó de ser solo una cadena de *retail* y avanzó hacia un grupo financiero con crédito de banca empresarial y vivienda, además de consumo. Y su Afore es la mayor del país por número de trabajadores registrados. Ahora, se encamina a una nueva etapa de su historia.

Otra empresa que abre una nueva era es Airbnb. La compañía afronta nuevas regulaciones y críticas con una visión que, asegura su cofundador, Brian Chesky, le permitirá seguir creciendo. En tiempos de cambios, la empresa se adapta, sostiene el directivo en nuestras páginas, para no perder espacio. 



@Expansion.mx

lectores@grupoexpansion.com



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

Con tu nómina en Banamex, tienes:

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



**Cámbiate a Banamex.**





# DE LA AZOTEA A LA COCINA

Rotoplas comenzó como una empresa de almacenamiento de agua, pero se ha diversificado hacia soluciones de gestión hídrica.

POR: Rosalía Lara

FOTO: CORTESÍA



a imagen tradicional de Rotoplas durante años ha sido un tinaco en una azotea. Y sí, por décadas ese fue su negocio principal, pero la compañía, que nació en 1978 almacenando agua, es ahora una plataforma integral de gestión hídrica. “Hemos trabajado mucho para dejar de ser esa empresa reconocida solo por los tinacos y ser una compañía integral en términos de servicios de agua”, dice Guillermo Punzo, su gerente de Sostenibilidad.

Y aunque la transformación no fue de un día para otro, sí hubo un momento que marca un antes y un después en la estrategia. En 2017, la empresa emitió el primer bono sustentable de América Latina, con una colocación de 2,000 millones de pesos en la Bolsa Mexicana de Valores para financiar y refinanciar proyectos con beneficios tanto ambientales como sociales relacionados con agua potable, saneamiento, almacenamiento y tratamiento de aguas residuales. Fue innovador en su momento porque combinó, en una sola emisión, los componentes de un bono verde y uno social.

Con los recursos, comenzó el crecimiento de su área de servicios. Rotoplas ya tiene dos grandes ejes de negocio. Por un lado, la división de productos con los tinacos, cisternas, tuberías y conexiones. Por otro, una plataforma que se divide en dos ramas: Rotoplas Servicios de Agua (RSA), enfocada en el tratamiento de agua residual y la captación de lluvia para clientes industriales y comerciales, y bebbia, un esquema de purificación que pretende desplazar el modelo de garrafones.

El camino que quería seguir la empresa ya estaba trazado, pero hacía falta fortalecer indicadores, líneas base de partida y objetivos medibles. Esa fue la tarea que asumió Punzo cuando llegó a la firma en 2023.

El directivo cuenta que encontró una organización con toda la disposición de avanzar, así que centró los esfuerzos en la medición para saber dónde estaban y trazar las metas. Su carrera, en buena medida, lo había preparado para esa tarea. Ingeniero civil por el Tecnológico de Monterrey, con una maestría en Ingeniería Ambiental en la Universidad McGill, Punzo ha sido comisario de comercio en sectores del agua, medioambiente y energía en el Ministerio de Relaciones Internacionales y de la Francofonía de Quebec, analista de objetivos de la iniciativa Science Based Targets (SBTi) en el Fondo Mundial para la Naturaleza México y gerente regional de Energía y Sostenibilidad para Latinoamérica de JLL.



**LA ESTRATEGIA.**  
Guillermo Punzo llegó a la compañía a fortalecer los indicadores y establecer objetivos medibles.

“La fórmula que más nos ha funcionado es poner la sostenibilidad dentro de los objetivos de las personas que ejecutan”, señala. En 2025, todas las vicepresidencias y sus reportes directos tuvieron al menos un objetivo vinculado a sostenibilidad. Según el informe anual, el 26% de los colaboradores ya cuenta con indicadores de sostenibilidad integrados en sus evaluaciones de desempeño.

Ese trabajo también derivó en una nueva estrategia. En diciembre, la empresa presentó AGUA (Acción Ambiental, Generación de Valor, Unión por el Bienestar y Alianzas Sostenibles), que fija objetivos hacia 2030. Entre ellos, se encuentra la reducción del 42% de las emisiones directas y del 25% de las indirectas respecto a la línea base de 2022, metas que fueron validadas por la SBTi. Los resultados ya se reflejan. De acuerdo con su informe 2025, las emisiones de alcance 1 y 2 disminuyeron 28%, a 0.27 toneladas de dióxido de carbono equivalente por tonelada procesada.

#### UN TINACO MÁS ECOLÓGICO

El avance está relacionado, principalmente, con el producto que le da nombre a la empresa. Durante décadas, el tinaco se fabricó mediante rotomoldeo, un proceso en el que el plástico se introduce en un molde metálico que gira simultáneamente sobre dos ejes mientras es calentado a altas temperaturas. Al derretirse, el material se distribuye sobre las paredes internas del molde hasta formar una pieza hueca. Sin embargo, este proceso implicaba un consumo intensivo de combustibles fósiles para calentar el plástico, y de agua para el enfriamiento.

La compañía migró hacia un proceso de soplado, similar al utilizado para fabricar botellas de

PET. “Pasamos de utilizar combustibles fósiles a utilizar electricidad. Y, al mismo tiempo, Rotoplas le entra al tema de energía renovable”, cuenta Punzo, que pasó de apenas el 2% de la energía consumida en 2023 al 58% al cierre de 2025.

Además, la empresa también ha logrado reducir 6% el consumo total de agua y aumentar 121% la captación de agua de lluvia.

Estos avances le han permitido competir con nuevos clientes y ganar licitaciones gracias a que sus objetivos están validados por SBTi. “Cada vez llenamos más cuestionarios de sustentabilidad para ser proveedores de empresas grandes. Y cada vez más vemos que tener un objetivo de reducción de emisiones se vuelve un argumento de ventas”, dice Punzo.

La empresa también implementó el Sustainable Development Impact Disclosure (SDID), promovido por JP Morgan para medir la contribución corporativa a los Objetivos de Desarrollo Sostenible. En 2026, publicó su segundo informe bajo esta metodología y es una de las primeras firmas latinoamericanas en utilizarla.

Todavía hay mucho por andar, reconoce Punzo. De las 18 plantas que opera la compañía en América, nueve se encuentran en zonas con estrés hídrico alto o muy alto, por lo que deberá acelerar la captación pluvial, la recirculación y el tratamiento interno de agua para cumplir sus metas de reducción de extracción.

“El acceso al agua tiene un componente tanto espacial como temporal”, explica Punzo. El agua no se encuentra disponible de la misma forma en las diferentes regiones del país, además, las lluvias suelen concentrarse en unos pocos meses. “Por ello, necesitamos trabajar tanto nosotros como empresa, como con otras para que tengan las mejores soluciones”.



**HEMOS TRABAJADO PARA DEJAR DE SER RECONOCIDOS SOLO POR LOS TINACOS.**



**VIAJA POR  
MENOS DE**

**\$200  
AL DÍA.**

**MUÉVETE MEJOR,  
GASTA MENOS.**

Ignacio Aldama / CE-594



Patrocinado por



**HSBC**



**ECOBICI**

# AMORTIGUAR EL GOLPE DE LA VEJEZ

Las aportaciones de los trabajadores a las Afores, así como los rendimientos históricos que han tenido, pueden ser una protección para la etapa de desacumulación.

POR: Luz Elena Marcos

La reforma al sistema de pensiones de 2020 está provocando que los recursos de los trabajadores crezcan a ritmos de doble dígito desde hace tres años. Una situación que tiene el potencial de amortiguar la etapa de desacumulación que viene en la siguiente década.

Tanto el gobierno como el sector de las pensiones se preparan para asegurar que esta fase, en la que las personas retiran su dinero y en la que los retiros superan los depósitos, sea fluida y eficiente. La etapa de desacumulación –que hasta antes de la reforma de pensiones de 2020 se esperaba que ocurriera entre 2032 y 2035– logró la tasa más alta en 2024, cuando de los 6.8 billones de pesos administrados, en ese entonces, por las Afores, salió casi el 10% de ese monto, es decir, 646,218 millones de pesos. El porcentaje de salida de recursos bajó a un 3.8% en 2025, de acuerdo con datos de la Consar.

Un análisis realizado por el Banco de México muestra que el efecto de la reforma de pensiones a través de mayores contribuciones de los patrones, del gobierno y de los trabajadores ha impactado más que el dinamismo en el mercado laboral. Desde 2023, las aportaciones a los fondos de ahorro para el retiro de los trabajadores se han expandido más que lo observado en años anteriores. En 2025, los recursos que administran las Afores representaban casi el 24% del PIB, la cifra más alta de la que se tiene registro.

Tras la reforma, el objetivo es que la tasa de contribución pase del 6.5 al 15% en 2030. Dos factores explican la necesidad de incrementar las aportaciones: las personas se pensionaban con bajas tasas de reemplazo, además de que se prevé que, hacia 2035, comience la etapa de desacumulación, al iniciar el retiro de las primeras generaciones bajo la ley de 1973 y la de 1997. Datos del gobierno federal advierten que, en 2034, habrá más personas mayores de 60 años que menores de 12.

Pese a este contexto, expertos y funcionarios de Hacienda consideran que el monto que está entrando a las Afores y el crecimiento del mercado logrará subsanar o contener la etapa de desacumulación de los siguientes años, lo que también

# PULSO



está atrayendo a fondos privados que pretenden captar parte de esos recursos mediante los fondos alternativos.

Los fondos alternativos son vehículos de inversión en instrumentos poco convencionales, como bienes raíces, infraestructura, capital privado o deuda privada. En México, las Afores invierten en ellos utilizando un límite de hasta el 30% de sus carteras a través de instrumentos regulados en el mercado local y en el internacional luego de la reforma al mercado de valores que se aprobó en 2023.

Para Héctor Santana, titular de la Unidad de Seguros, Pensiones y Seguridad Social de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, el sistema se prepara para que, hacia 2035, la desacumulación fluya de manera ordenada y evitar que el dinero de quienes se pensionan provoque un impacto al sistema.

Sin embargo, señala que en la elaboración de mecanismos para aumentar las contribuciones se tuvo que sacrificar, de cierta manera, a la generación de transición, ya que será la que recibirá menos dinero porque la reforma que aumenta las aportaciones no alcanzará a beneficiarla. Es para estas personas

que se creó el Fondo de Pensiones para el Bienestar, que complementa la pensión de quienes ganan menos de 17,885 pesos mensuales.

“La industria se está preparando para garantizar que la parte de desacumulación fluya, sea eficiente, y creo que tendremos algunas complicaciones de crecimiento porque, literal, estamos dando el salto mortal, pero todavía no va a ser un tema muy relevante”, dice Santana.

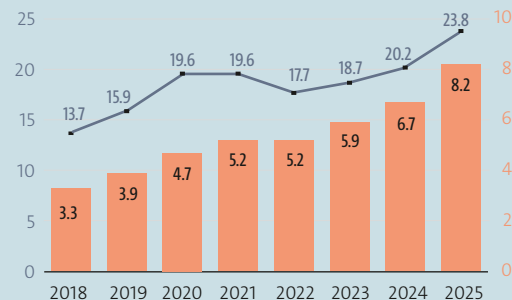
El funcionario considera que con estas medidas y la gradualidad de las aportaciones se ha logrado dar sostenibilidad de largo plazo al sistema. “La solución más limpia, más adecuada es que suban los salarios reales y que suba la estabilidad laboral”, señala.

Entre enero de 2021 y diciembre de 2025, 112,737 trabajadores obtuvieron una pensión bajo la Ley 97, con una tasa de reemplazo promedio del 71%. Sin la reforma, solo se hubieran pensionado 11,392 personas con una tasa de reemplazo del 54%.

Guillermo Zamarripa, presidente de la Asociación Mexicana de Afores (Amafore), cree que la etapa de desacumulación puede aplazarse más allá de 2035 mientras más personas entren a

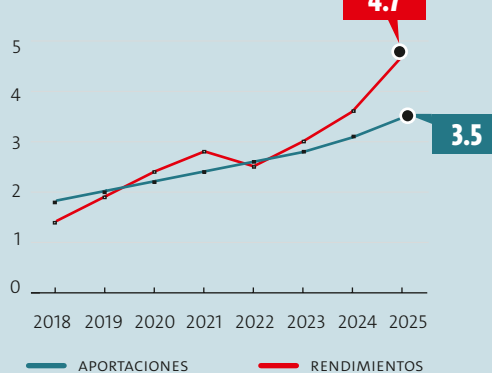
## ¿CUÁNTO DINERO ADMINISTRAN LAS AFORES?

Tras la reforma al sistema de pensiones en 2020, las Afores reciben más recursos para intentar mejorar las pensiones.



■ ACTIVOS NETOS EN BILLONES DE PESOS    — ACTIVOS COMO % DEL PIB

BILLONES DE PESOS



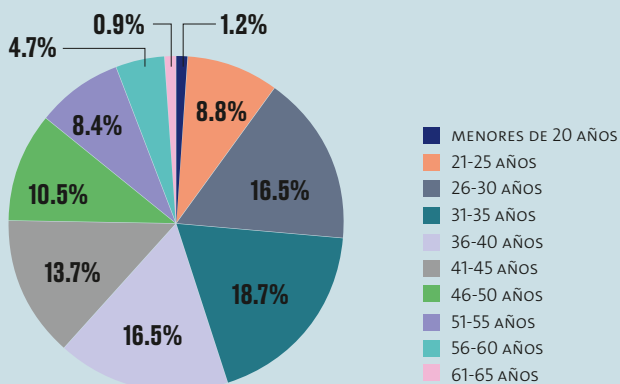
— APORTACIONES    — RENDIMIENTOS

FUENTE: Consar.

## ANTES DEL CAMBIO

México aún cuenta con una población joven que está laboralmente activa y con potencial para recibir una pensión.

% DE TRABAJADORES ACTIVOS



FUENTE: Consar.

la fuerza laboral. “En algún punto en la próxima década, la parte de desacumulación se va a volver algo muy relevante dentro del sistema”, asegura.

Hasta el cierre de 2025, la distribución por edad de los trabajadores activos afiliados a un plan refleja una población joven, con el 45.2% de los trabajadores menores de 36 años y una edad promedio de 37.8 años.

“Esperamos un crecimiento nominal de los activos promedio de 13 y 14%. Esto te lleva a que, en promedio, cada seis años se dupliquen los activos y, para 2032, podremos estar entre 16 y 17 billones de pesos en recursos administrados”, asegura Zamarripa.

Hacia adelante, otro de los retos de las Afores será invertir en los mejores instrumentos para el beneficio de los trabajadores. Instituciones como Santander ya han mostrado su interés en entrar al negocio de las pensiones mientras que Banamex regresó al de las rentas vitalicias, lo que está mostrando el interés del sector en este segmento de la economía.

# TIERRA FIRME, **PARA INVERTIR**

**+22.5** millones de m<sup>2</sup>  
en desarrollo nos respaldan.

CONOCE NUESTRA OFERTA DE MACROLOTES  
DENTRO DE DESARROLLOS MAESTROS  
CONSOLIDADOS DE GRAN ESCALA



INVIERTE EN PROYECTOS  
QUE TRASCIENDEN

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

GRUPO **DMI**

# \$ \* ALIMENTOS EN GUERRA \* \$

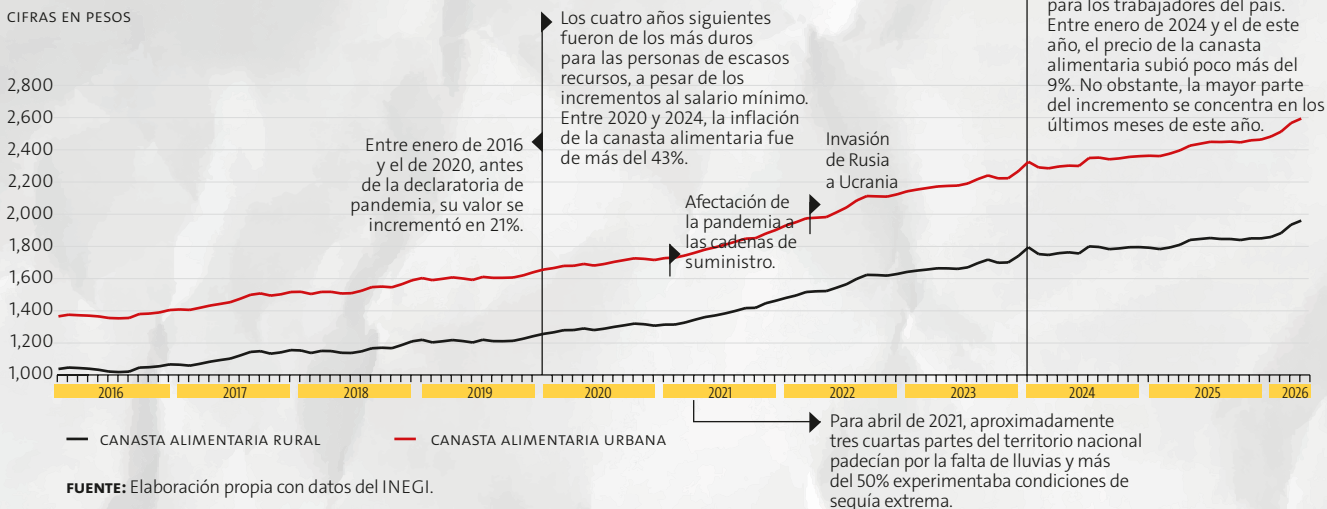
En México, el precio de la canasta alimentaria es la diferencia entre estar en la pobreza laboral o no. Analizamos cómo se ha comportado en la última década.

POR: Octavio Torres

## EL COSTO GEOPOLÍTICO

El precio de la canasta alimentaria se ha duplicado en la última década.

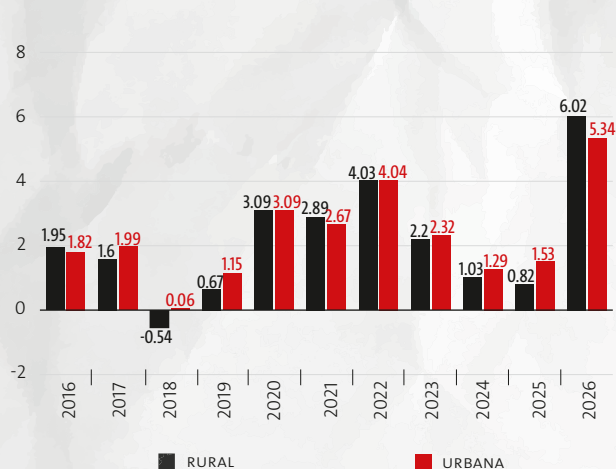
CIFRAS EN PESOS



## EL PEOR PRIMER CUATRIMESTRE EN UNA DÉCADA

El primer periodo de este año, la inflación de la canasta alimentaria superó el 6% en el caso de la canasta rural y el 5% en el caso de la urbana. Es la mayor alza para un inicio de año en la última década.

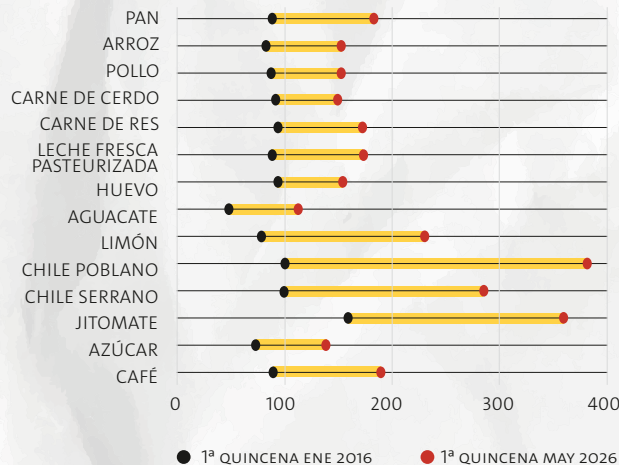
INFLACIÓN PRIMER CUATRIMESTRE DE CADA AÑO PARA LA CANASTA ALIMENTARIA EN %



## AYER Y HOY

El índice de precios del INEGI muestra que el chile poblano, el serrano, el jitomate y el limón registraron algunas de las mayores alzas entre la primera quincena de enero de 2016 y la primera de mayo de 2026.

ÍNDICE DE PRECIOS



# TU ESTRATEGIA LOGÍSTICA

CON



# envia.com



¡Crea tu cuenta gratis y comienza a enviar!



Conecta, Vende y *Envia.com*

# CON LAS TARJETAS SANTANDER FIESTA REWARDS OBTIENES GRANDES BENEFICIOS



GANA PUNTOS POR  
TODAS TUS COMPRAS



CERTIFICADOS DE NOCHES  
DE HOTEL GRATIS



TARIFA PREFERENCIAL  
EN NOCHES DE HOTEL



ACCESO A LOS EVENTOS  
MÁS EXCLUSIVOS

SOLICÍTALA YA EN  
[FIESTAREWARDS.COM](https://fiestarewards.com)



**FIESTA  
REWARDS**

EXPANSION

politica

POLITICA.EXPANSION.MX



# EL NUEVO MURO COMERCIAL

La exportación de aguacates y berries mexicanos enfrenta nuevas regulaciones que deberá acoger ante la presión de Estados Unidos, sobre todo, en materia laboral.

POR: Brenda Yáñez

# C

ada año, cuando el Super Bowl paraliza a Estados Unidos, el aguacate mexicano entra al campo sin portar casco ni uniforme. No anota *touchdowns* ni aparece en las transmisiones, pero es una de las estrellas del espectáculo: el guacamole ocupa un lugar privilegiado en la mesa de millones de consumidores en ese país. En tres décadas, el aguacate pasó de ser un cultivo regional a convertirse en uno de los mayores símbolos de la integración económica entre México, Estados Unidos y Canadá, desde la entrada en vigor del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) en 1994.

El fruto, que se produce principalmente en Michoacán, conquistó supermercados, restaurantes y cadenas de comida rápida; mientras que las berries o frutos rojos, como fresas, frambuesas, zarzamoras y arándanos, siguieron una ruta similar y consolidaron a México como una potencia agroexportadora.

Pero este éxito tuvo costos ambientales, sociales y laborales que, hoy en día, se encuentran en la mira de los gobiernos mexicano y estadounidense rumbo a la revisión sexenal del Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC), con cambios en las reglas del juego, pues, más allá de la importancia financiera de la exportación, ahora el escrutinio está en cómo se produce.

Mientras el aguacate se consolidaba como el rey de las exportaciones agroalimentarias, los bosques se transformaron en huertas, aumentó la presión sobre los recursos hídricos y se acumularon denuncias sobre informalidad laboral en el campo, lo que ha derivado en la atención de asuntos que durante años permanecieron en los márgenes: la deforestación, la disponibilidad de agua y las condiciones laborales de los jornaleros agrícolas.

## LAS NUEVAS REGLAS DEL JUEGO

Desde antes de que comenzara formalmente la revisión del T-MEC, el gobierno mexicano ya había identificado como un riesgo para una de las industrias más exitosas del país las crecientes exigencias am-



**AMBIENTALES.** Una de las presiones del cultivo de estos productos radica en los recursos hídricos que requiere.

bientales y laborales de los mercados internacionales, pues podían convertirse en una barrera para las exportaciones.

La respuesta fue construir un sistema de certificaciones capaz de demostrar que los productos agrícolas mexicanos cumplen estándares verificables de sustentabilidad, trazabilidad y trabajo digno.

Los primeros pasos se dieron en octubre del año pasado, cuando la Semarnat publicó el acuerdo sobre la creación del Certificado de Libre de Deforestación para acreditar, mediante información oficial, que la producción se realiza sin cambio ilegal de uso de suelo forestal. Su emisión estará a cargo de la Dirección General de Gestión Forestal, Suelos y Ordenamiento Ecológico.

Además, como parte del Plan Michoacán para la Paz y la Justicia, también se presentó el Certificado Laboral para la Agroexportación y la plataforma Velagro, diseñada para registrar embarques, verificar condiciones laborales y dar seguimiento a las operaciones de exportación.

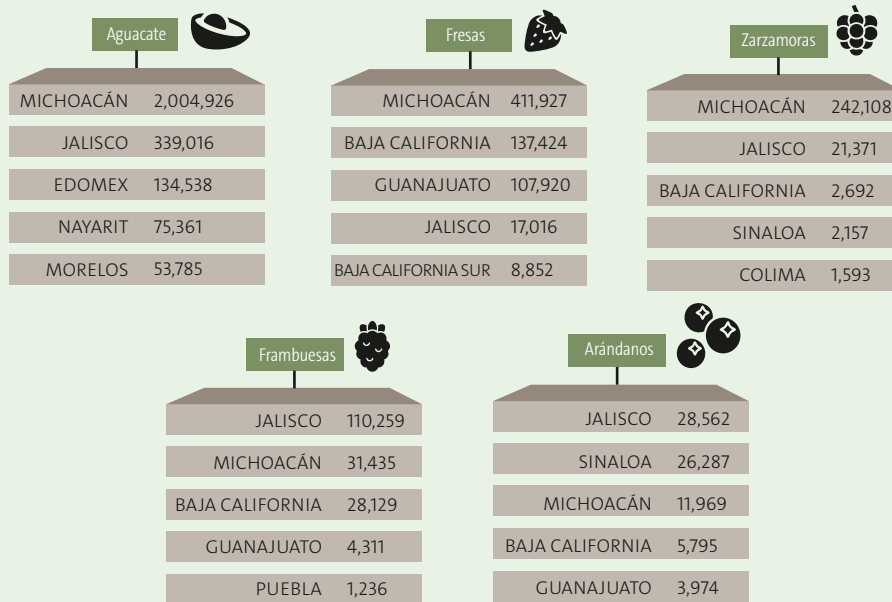
La estrategia se consolidó en marzo. La presidenta Claudia Sheinbaum envió al Congreso la iniciativa para formalizar el Certificado Laboral para la Agroexportación. La propuesta reconocía que el comer-



## COSECHA NACIONAL

Michoacán y Jalisco encabezan los principales estados productores de aguacate y berries en el país.

VOLUMEN (TONELADAS)

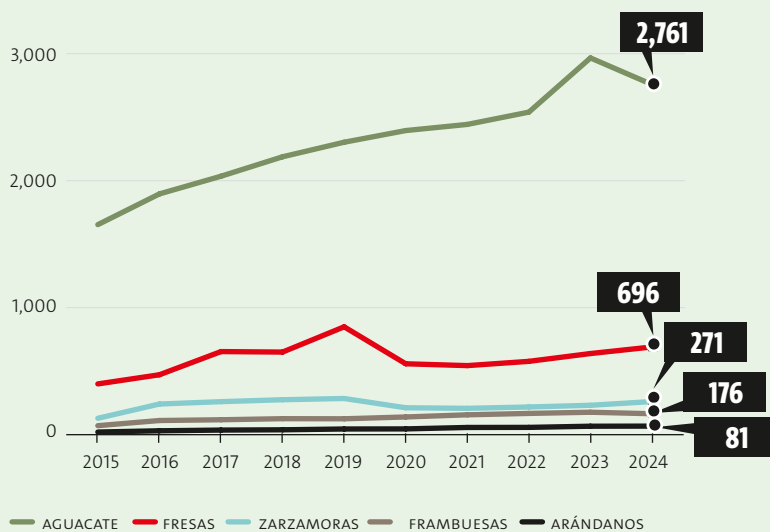


FUENTE: Panorama Agroalimentario 2025, Secretaría de Agricultura.

## PRODUCCIÓN DE AGUACATES Y BERRIES

México es una potencia agrícola. El país destaca como líder mundial indiscutible en la producción y exportación de aguacate y berries (frambuesa y zarzamora).

PRODUCCIÓN EN MILES DE TONELADAS



FUENTE: Panorama Agroalimentario 2025, Secretaría de Agricultura.

El sector agroalimentario mexicano enfrenta crecientes exigencias internacionales en materia laboral y ambiental, lo cual resulta relevante si se considera que la informalidad en el sector agrícola alcanza casi el 90%.

La legislación fue publicada en el *Diario Oficial de la Federación* el 1 de mayo y reforma la Ley Federal del Trabajo, la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal y la Ley de Comercio Exterior. Faculta a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) para emitir certificados de cumplimiento de obligaciones laborales y de seguridad social para actividades agroexportadoras; además, incorpora criterios laborales, de seguridad social y de prevención de la deforestación y del cambio ilegal de uso de suelo como elementos para la regulación del comercio exterior.

Para Luis Miguel Morales Manilla, investigador de la UNAM, estas certificaciones responden a una doble presión; por un lado, las exigencias de compradores, reguladores y socios comerciales, pero también las demandas de las comunidades donde se desarrolla la actividad agrícola.

“Las certificaciones inevitablemente tienen dos componentes”, detalla el académico. “El de responder a presiones externas, pero también a presiones internas de la población local que demanda que la actividad productiva no tenga afectaciones negativas y drásticas a su forma de vida”.

### EL PRECIO DEL ÉXITO EXPORTADOR

En 2024, México exportó cerca de 3,500 millones de dólares en aguacate a Estados Unidos y mantuvo un liderazgo prácticamente indiscutible en el mercado internacional. En berries, se consolidó como el principal proveedor del mercado estadounidense, con envíos valuados en 3,776 mdd.

Pero, detrás de esas cifras, existe una transformación territorial sin precedentes. Una investigación de la UNAM, encabezada por Morales Manilla, revela que la superficie sembrada con aguacates pasó de 13,045 hectáreas en 1974 a 266,109 hectáreas en 2024, multiplicándose más de 20 veces en cinco décadas.

El investigador describe el fenómeno como una transformación “disruptiva”, capaz de alterar ciclos hidrológicos, ecosistemas y dinámicas económicas regionales. Los efectos incluyen pérdida de cobertura forestal, presión sobre recursos hídricos y alteraciones, cuyos impactos pueden extenderse mucho más allá de las regiones productoras.

Para Josefina Cendejas Guízar, investigadora de la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, la expansión agrícola transformó comunidades enteras, modificó economías regionales y convirtió a Michoacán en el principal abastecedor del mercado estadounidense. Explica que, desde la década de 1990, la frontera aguacatera llegó a expandirse entre 8,000 y 10,000 hectáreas por año.

A su juicio, la misma lógica de expansión comenzó a replicarse con el auge de las berries. “Aunque la producción de berries parece que no incide directamente en la deforestación, consumen hasta siete veces más agua que el aguacate”, apunta la investigadora.

### LAS ADVERTENCIAS QUE LLEGARON AL T-MEC

Las preocupaciones ambientales no son nuevas. Desde hace más de una década, académicos y organizaciones civiles propusieron limitar la expansión descontrolada de las huertas, impulsar la restauración forestal y atender las afectaciones sociales derivadas del modelo agroexportador. “Nuestra recomendación pasó sin pena ni gloria, no se logró absolutamente nada”, recuerda Cendejas.

Con el paso de los años, las advertencias ambientales comenzaron a coincidir con otro tipo de presión: la comercial.

Hugo Alberto Michel Uribe, investigador de la Universidad de Guadalajara (UdeG), explica

### DE MÉXICO PARA EL MUNDO

La cercanía geográfica, el T-MEC y la alta demanda de alimentos frescos consolidan el mercado estadounidense como el destino de más del 80% de las exportaciones agrícolas mexicanas de aguacates y berries.

EXPORTACIONES

Aguacate	Volumen (toneladas)	Valor (mdd)
ESTADOS UNIDOS	1,090,867	3,485
CANADÁ	80,007	219
JAPÓN	35,561	102
EL SALVADOR	16,429	21.5
HONDURAS	14,079	25.3

Fresas	Volumen (toneladas)	Valor (mdd)
ESTADOS UNIDOS	353,751	1,245
CANADÁ	2,720	4.9
CHILE	338	0.764
JAPÓN	264	0.910
ARABIA SAUDITA	190	1.7

Frambuesas	Volumen (toneladas)	Valor (mdd)
ESTADOS UNIDOS	125,519	1,279
CANADÁ	1,105	2.5
ALEMANIA	925	2.1
CHILE	373	0.381
AUSTRALIA	191	0.963

Arándanos	Volumen (toneladas)	Valor (mdd)
ESTADOS UNIDOS	66,998	564
CANADÁ	1,693	4.7
JAPÓN	1,113	13.5
AUSTRALIA	367	1.1
GUATEMALA	334	1.4

Zarzamoras	Volumen (toneladas)	Valor (mdd)
ESTADOS UNIDOS	82,628	689
ITALIA	3,449	7.9
CANADÁ	1,065	1.9
REINO UNIDO	579	6.8
ALEMANIA	403	3.9

# 3,870 mdd

**EN EXPORTACIONES CONVIERTEN LAS BERRIES EN UNO DE LOS PRODUCTOS AGRÍCOLAS MÁS RENTABLES DE MÉXICO.**

# Speak on

How we can help

## **EN SPEAK ON**

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



**442 607 01 03**

“

## NO ES QUE NOS GUSTE O NO LA REGULACIÓN; SABEMOS QUE HAY UN INTERÉS LEGÍTIMO POR EVITAR LA DEFORESTACIÓN.

Serafin Toledano,  
productor de aguacate.

”

que los temas laborales y ambientales han acompañado los acuerdos comerciales de América del Norte desde sus orígenes. A su juicio, en Estados Unidos persiste la percepción de que parte de la competitividad agrícola mexicana descansa en menores costos laborales y altos niveles de informalidad en el campo.

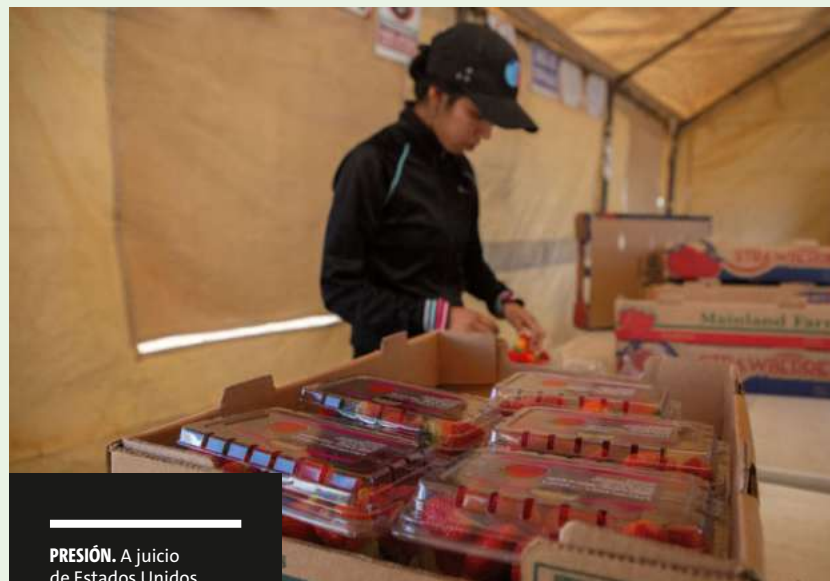
“Hay mucho la preocupación de que las ventajas de México en productos agrícolas provengan de trabajo que no está formalizado, que no tenga acceso a seguridad social o a estándares laborales mínimos”.

Fernando Cruz, director de Estudios y Proyectos del Grupo Consultor de Mercados Agrícolas (GCMA), coincide en que la discusión viene de años atrás. Considera que la creciente competitividad de productos mexicanos, como el aguacate, las berries, el tomate y otras hortalizas explica parte de la presión política que hoy enfrenta el sector en Estados Unidos.

### ENTRE LA REGULACIÓN Y LA REALIDAD

Para muchos productores, las nuevas exigencias no representan una novedad, sino una ampliación de requisitos que ya exigen los mercados internacionales. Incluso, son las propias asociaciones privadas las que se han ido autorregulando y profesionalizando para no perder el mercado, sobre todo, el estadounidense. En ese aspecto, obligan a sus agremiados a obtener certificaciones internacionales que exigen cero deforestación, cuidado del agua y buenas prácticas laborales.

Alejandro Ramírez, productor de berries en Michoacán, considera que las certificaciones son inevitables y positivas en la medida en que contribuyan a mejorar las condiciones ambientales y laborales del sector, aunque reconoce que implicarán mayores costos de producción, particularmente, en materia de seguridad social para los trabajadores.



**PRESIÓN.** A juicio de Estados Unidos, hay inequidad en la competitividad del sector dadas las condiciones laborales en México.

  
**25**  
años

Comprometidos  
con la Salud de México

La tecnología  
y la calidez humana  
se encuentran  
en **Santa Fe.**



**Star Médica**

Santa Fe

Un espacio humano

“  
**LOS EXPORTADORES CUMPLIRÁN CON LAS  
 CERTIFICACIONES PORQUE NECESITAN EXPORTAR,  
 PERO GENERARÁ COSTOS ADICIONALES QUE  
 EL CONSUMIDOR ASUMIRÁ.**  
 ”

Fernando Cruz,  
 director de Estudios y Proyectos del GCMA.



**JUSTICIA.** Aunque los productores enfrentan mayores costos con las regulaciones, también deben cumplir con mejores condiciones laborales.

A su vez, Serafín Toledano, representante de la Unión de Productores de Aguacate de la Región Volcanes, del Estado de México, observa el fenómeno desde una perspectiva más cercana al territorio. “Yo veo alrededor de mi pueblo y lo que antes eran terrenos de encino ahora ya es pura huerta de aguacate. Créame que aunque sea productor de aguacate, sí me preocupa”.

Aunque el sector agroalimentario respalda la continuidad del T-MEC, la nueva regulación causa inquietud entre productores y exportadores. Jorge Esteve, presidente del Consejo Nacional Agropecuario (CNA), reconoce que miles de productores tendrán que incorporarse a los nuevos esquemas de certificación para mantener el acceso a los mercados internacionales. Uno de los mayores retos, dice, será la revisión de cambios de uso de suelo mediante herramientas tecnológicas capaces de identificar posibles afectaciones forestales.

La preocupación es particularmente relevante para pequeños productores, quienes suelen enfrentar mayores dificultades para costear procesos de regularización, certificación y trazabilidad, además de contar con menor capacidad técnica y administrativa para cumplir con los nuevos requisitos.

Luis Fernando Haro, director general del CNA, advierte que además será necesario contar con capacidad institucional suficiente para procesar las certificaciones sin generar retrasos que terminen convirtiéndose en una barrera para las exportaciones.

La preocupación no es menor. Para el sector agroexportador mexicano, el desafío ya no consiste únicamente en producir o vender más. Ahora debe demostrar cómo produce y acreditar que cumple requisitos ambientales y laborales que durante años no estuvieron sujetos a una supervisión.

De cara a la revisión del T-MEC, las agroexportaciones dejan de observarse como un tema arancelario y descansan más en un asunto de derechos humanos y cambio climático, donde la presión de Estados Unidos no surge solo desde el gobierno, sino de los consumidores que exigen cada vez más productos más éticos desde su origen.

\*\*Reproducción Autorizada  
por el Instituto Nacional  
de Antropología e Historia,  
"REP.AUT.INAH"

CON LA MÁXIMA PROTECCIÓN

# NADA NOS DETIENE



Con la máxima  
protección.



**Castrol**

PRODUCTO OFICIAL

PRODUCTO OFICIAL DE LA SELECCIÓN NACIONAL DE MÉXICO



**VISIÓN.** Jamie Salter desafió el *retail* y el consumo tradicionales para fundar una empresa que, hoy en día, vale 25,000 millones de dólares.

## EL VALOR DE LA MARCA

ABG convirtió la propiedad intelectual en un negocio millonario, apoyándose en licencias, contenido digital y alianzas estratégicas.

**POR:** Ivet Rodríguez

La primera compra no fue una marca deportiva ni una cadena de tiendas, fue la licencia de Marilyn Monroe. Hace 16 años, cuando gran parte de la industria minorista apostaba por abrir más tiendas y acumular inventarios, Jamie Salter estaba convencido de que el problema no era la falta de atractivo de las marcas, sino el modelo con el que operaban.

Esa conclusión dio origen a Authentic Brands Group (ABG), empresa que, hoy en día, controla más de 50 marcas de consumo y los derechos de imagen o patrimonio de figuras como Marilyn Monroe, Elvis Presley o Muhammad Ali. Lo que comenzó como una apuesta por un modelo alternativo de gestión de marcas se convirtió en una plataforma con un valor cercano a los 25,000 millones de dólares, de acuerdo con Salter.

# NEGOCIO

Durante una visita a México para inaugurar la ampliación de las oficinas regionales de la compañía en Polanco, Salter, fundador y presidente ejecutivo del consejo, explicó la lógica detrás de un modelo que desafió varios de los principios tradicionales del *retail* y que ahora combina licenciamiento, entretenimiento, redes sociales y alianzas estratégicas.

ABG comenzó cuando el empresario dejó Hilco, la firma de servicios financieros donde había desarrollado parte de su experiencia en licenciamiento y recuperación de activos. Junto con su hijo Corey, elaboró el plan de negocios de la nueva compañía: Salter se concentraría en las marcas de consumo y estilo de vida; Corey encabezaría la estrategia de entretenimiento.

Con esa visión, acudieron a distintos fondos de inversión en busca de capital y eligieron como socio a Leonard Green & Partners, firma estadounidense de capital privado especializada en consumo y *retail*. El proyecto inició con una aportación de 20 mdd de Salter y un esquema de financiamiento en el que Leonard Green comprometió hasta 230 mdd, aunque la compañía solo utilizó alrededor de 43 mdd.

“El modelo tradicional de *retail* y mayoreo está roto porque es intensivo en activos, y la tecnología cambió el mundo”, dice Salter, quien explica que los minoristas tradicionales cargan con una estructura que se volvió cada vez más difícil de sostener derivado de tiendas, inventario, categorías y costos en demasía que, en conjunto, terminan erosionando la rentabilidad, incluso cuando las marcas mantienen una base sólida de consumidores.

Authentic surgió de una observación aparentemente simple. Cuando Salter vio que las marcas de lujo licenciaban perfumes, lentes o relojes, pensó que no había razón para que una compañía siguiera operando directamente el negocio principal. “¿Por qué no licenciar todo?”, se preguntó entonces.

Así nació un modelo en el que la compañía compra marcas o propiedades intelectuales y, posteriormente, asigna su operación a especialistas por categoría y geografía. La empresa conserva la propiedad de los activos, mientras que socios estratégicos se encargan de fabricar, distribuir, comercializar y operar las marcas en cada mercado.

En México, por ejemplo, Aeropostale es desarrollada por GLAM, la división de licencias y distribución de Liverpool. Otras marcas del portafolio, como Brooks Brothers y Guess, trabajan con socios como Grupo Axo. Cada socio opera las marcas en los mercados donde posee experiencia, infraestructura y capacidad comercial, mientras que Authentic se concentra en la propiedad intelectual, la mercadotecnia y la generación de demanda.

## EL CASO REEBOK

La lógica de las adquisiciones de Authentic no parte del desem-

peño financiero inmediato de una empresa, sino del apetito de los consumidores por una marca y el potencial para amplificar ese deseo. Por eso, muchas compañías que terminaron en el portafolio de Salter atravesaban dificultades financieras cuando fueron adquiridas.

El mejor ejemplo es Reebok. Cuando Authentic le compró la marca a Adidas, en 2021, muchos observadores interpretaron la operación como la adquisición de una empresa en declive. Salter tenía una lectura distinta. “Reebok no estaba rota. La compañía era la que estaba rota”, afirma.

A su juicio, la marca había perdido impulso porque operaba dentro de un grupo que naturalmente privilegiaba a Adidas sobre cualquier otra enseña de su portafolio. “Estaba dentro de Adidas y Adidas estaba enfocada en Adidas, no en Reebok”, dice.

Salter sostiene que la marca enfrentaba limitaciones para competir plenamente en



**PORTAFOLIO.** Entre las marcas de la compañía destacan deportivas como Reebok, cuyo valor logró duplicar bajo su gestión.

categorías en las que Adidas tenía intereses prioritarios. El resultado era una empresa con décadas de historia, reconocimiento global y millones de consumidores, pero sin la atención estratégica necesaria para desarrollar todo su potencial.

La solución no fue reinventar la marca, sino devolverle independencia, recuperar categorías deportivas en las que, históricamente, había tenido presencia y encontrar operadores para desarrollarla en cada mercado. “Nuestra filosofía fue dejar que Reebok volviera a ser Reebok”, explica el empresario. “El negocio se ha duplicado desde que la compramos, era un negocio de aproximadamente 3,000 mdd y hoy supera los 6,000 mdd”.

En México, la marca es operada por Union Group, uno de los principales socios estratégicos de Authentic en la región. Víctor Alvaríño, director de Authentic en México, añade que la marca registró crecimientos cercanos al 30% durante el último año, impulsada por inversiones en producto, distribución y posicionamiento, para lo cual se utiliza una extensa red de celebridades, atletas y creadores de contenido para potenciar la relevancia de sus marcas.

La compañía posee una plataforma tecnológica propia llamada Winston, que administra *influencers*, celebridades y atletas vinculados a su ecosistema, como Shaquille O’Neal, quien además es accionista de la empresa, David Beckham o Kevin Hart. La firma reúne actualmente alrededor de 1,000 millones de seguidores en redes sociales a través de todas sus marcas, celebridades y activos digitales. Al grupo pertenece también la publicación deportiva Sports Illustrated.

## MÉXICO GANA PESO

La visita de Salter coincidió con la inauguración de la nueva sede regional de Authentic para América Latina, cuyas instalaciones duplican la superficie de las oficinas anteriores y lo cual refleja la importancia del país para la compañía. México se ha convertido en su tercer mercado más importante a nivel global, detrás de Estados Unidos y del Reino Unido.

Según Alvaríño, el negocio local ha crecido 125% en los últimos cinco años y actualmente genera cerca de 1,000 mdd en valor anual de ventas al público de las marcas del portafolio. De ahí que Salter considere que el mercado mexicano ofrece una combinación atractiva de crecimiento económico, expansión de la clase media y oportunidades de consumo.



**GANADOR.** El negocio en México alcanza un valor de 1,000 millones de dólares en ventas anuales, con un alza de 125% en los últimos cinco años.

El empresario atribuye parte de ese potencial a la transformación del consumidor mexicano. A diferencia del mercado que conoció hace dos décadas, cuando percibía una marcada división entre consumidores de altos y de bajos ingresos, hoy considera que existe una clase media cada vez más amplia y con mayor capacidad de consumo. “México solía ser muy rico y muy pobre”, recuerda. “Ahora, existe esta nueva sección llamada clase media”.

Esa evolución, sostiene, abre espacio para que marcas globales de moda, deporte y estilo de vida encuentren nuevas oportunidades. “Estamos creciendo 12% este año en México, mientras que el país está creciendo alrededor del 1.1%”.

## EL SIGUIENTE PASO

Aunque Authentic se mantiene como una empresa controlada por la familia Salter, su crecimiento ha sido respaldado por algunos de los fondos de inversión más importantes del mundo, como BlackRock, CVC Capital Partners, HPS Investment Partners, General Atlantic y Leonard Green & Partners.

La empresa ya exploró en dos ocasiones una salida a bolsa, pero terminó optando por nuevas rondas de financiamiento privado. Sin embargo, conforme aumenta su tamaño, la posibilidad de una oferta pública vuelve a cobrar fuerza.

Por ahora, Salter está concentrado en la siguiente etapa de su modelo de negocio: convertir la propiedad intelectual en una fuente inagotable de contenido. La inteligencia artificial, asegura, permitirá que figuras históricas encuentren nuevas formas de conectar con las audiencias contemporáneas, desde nuevas producciones protagonizadas por íconos del pasado hasta experiencias que hoy parecen difíciles de imaginar, como conciertos de Elvis Presley o recreaciones digitales de momentos deportivos protagonizados por Muhammad Ali.

“Marilyn Monroe va a regresar a la industria del cine”, afirma Salter. Y, si el empresario tiene razón, la actriz que inauguró su portafolio hace 16 años podría convertirse también en el símbolo de la siguiente etapa de crecimiento de Authentic, gracias a la tecnología.

# Orgullo EXATEC:

## LIDERAZGO TRANSFORMADOR EN TELCEL

Marcela Velasco Cámara, directora de Mercadotecnia de Telcel, es el reflejo de una carrera llena de lecciones que le dieron la seguridad para romper prejuicios sectoriales y entender a profundidad las pasiones del consumidor.

**E**l estilo de liderazgo de Marcela Velasco Cámara se forjó a través de un enfoque práctico y adaptable, como ella misma lo define. Esta formación, recibida en el Tec de Monterrey, le dio el impulso para afianzar su trayectoria en una de las industrias más dinámicas y de mayor evolución en el país: la tecnología.

En un mercado que exige respuestas inmediatas y decisiones basadas en datos, dirige un equipo de alto rendimiento con el compromiso de generar un impacto positivo, tanto en el entorno empresarial como en la comunidad.

### EXPANSIÓN: ¿CUÁL HA SIDO EL MOMENTO MÁS DETERMINANTE EN TU CARRERA?

**MARCELA VELASCO:** Elegir Mercadotecnia. En aquella época, mi carrera era solo una extensión del área de administración y yo fui de las primeras generaciones que la estudiaron como una licenciatura completa.

### E: ¿QUÉ APTITUDES FUERON REALMENTE ÚTILES EN TUS PRIMEROS AÑOS PROFESIONALES?

**MV:** Una fue la curiosidad. Recuerdo que me asomaba a las oficinas de mis compañeros para saber qué estaban haciendo y ellos me invitaban a pasar para explicarme. Otra fue la adaptabilidad. Había tanto trabajo que, de repente, me ponían a hacer una cosa u otra y nunca lo cuestioné. Para mí, todo era aprender. También mantuve siempre una actitud positiva y mucha disposición ante lo que me pidieran.

### E: ¿CÓMO CONTRIBUYEN LAS HERRAMIENTAS QUE ADQUIRISTE PARA APORTAR SOLUCIONES ESTRATÉGICAS EN LOS NEGOCIOS?

**MV:** Creo que la formación del Tec te aporta muchísimo en tres pilares: disciplina, trabajo en equipo e investigación. Es una institución que te da un gran empuje para la toma de decisiones. Eso me brindó la oportunidad de construir una marca resaltable, aprender más de tecnología y

**“Aprender a relacionarte, negociar y colaborar con equipos y otras áreas contribuye a poder alcanzar tus objetivos”.**

MARCELA VELASCO CÁMARA,  
directora de Mercadotecnia de Telcel.

vivir constantemente en el *rush* de la vanguardia y la innovación.

### E: ¿QUÉ HABILIDADES HAS TENIDO QUE DESARROLLAR DESPUÉS DE HABER EGRESADO DE LA UNIVERSIDAD?

**MV:** La tolerancia y la inteligencia emocional son factores fundamentales, al igual que la habilidad de relacionamiento y la empatía. A veces veo personas 100% enfocadas en el trabajo que no contemplan el entorno ni la situación de la gente con la que están colaborando y eso es vital.

### E: ¿DE QUÉ MANERA HA INFLUIDO TU PASO POR LAS AULAS DEL TEC EN TU CAPACIDAD PARA CREAR VALOR EN LA SOCIEDAD?

**MV:** Una de las enseñanzas más valiosas fue entender que el éxito profesional tiene sentido cuando se traduce en valor para los demás. La capacidad de analizar problemas desde distintas perspectivas me ha permitido tomar decisiones pensando no solo en los resultados del negocio, sino también en quienes forman parte de él, por lo que he podido construir proyectos que conectan significativamente con millones de personas. La visión de compromiso y el sentido humano que aprendí en mi etapa universitaria siguen guiando mi trabajo todos los días.



# UNA SEGUNDA VIDA

La expansión de los autos eléctricos abre un nuevo negocio en reparación, reutilización y reciclaje de baterías aún inexistente en México.

POR: Tzuara De Luna

## M

éxico ha intentado, sin éxito, encontrar un lugar en la carrera global de las baterías para automóviles en los últimos cuatro años. La conversación pasó de la nacionalización del

litio a los esfuerzos por atraer inversiones que permitieran su fabricación. Pero mientras ese objetivo sigue sin materializarse, otra industria espera en el otro extremo de la cadena de valor. Y no está en las minas ni en las plantas de producción, sino en las baterías que empiezan a envejecer.

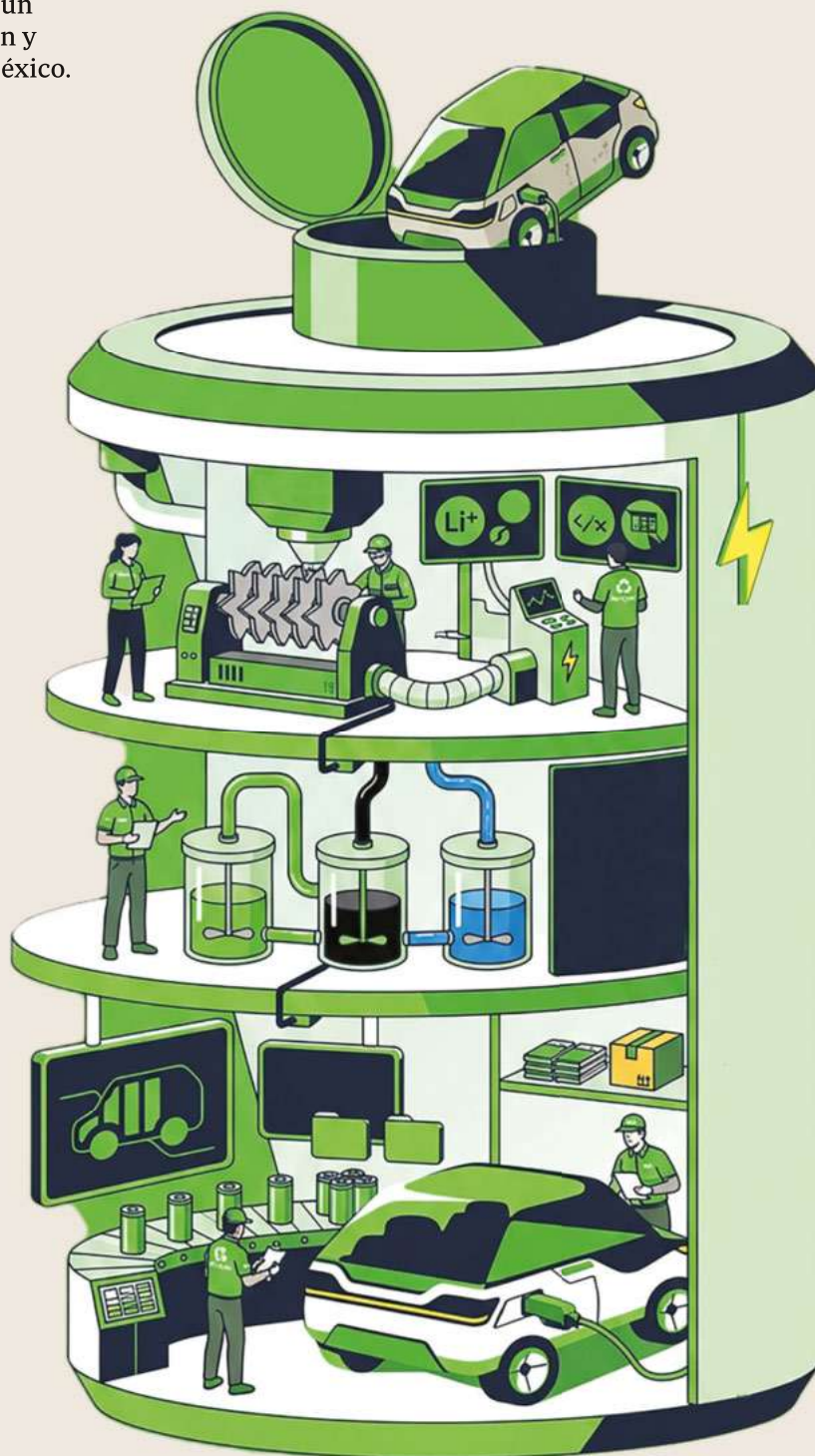
La venta masiva de vehículos híbridos en México inició en 2014 con modelos como el Toyota Prius; un año después, llegaron los primeros Nissan Leaf 100% eléctricos. Actualmente, esas primeras generaciones acumulan más de una década de operación y ya han empezado a cruzar el umbral de la garantía de ocho años que suelen ofrecer los fabricantes para la batería.

Conforme crece la venta de estos vehículos, la disposición de las baterías comienza a convertirse en una oportunidad de negocio. Entre enero y mayo de 2026, los autos electrificados-híbridos, híbridos enchufables y eléctricos representaron cerca del 12% del mercado automotriz nacional, ya que se vendieron más de 77,700 unidades, un 42% más frente al mismo periodo del año anterior, según el INEGI.

Cada unidad vendida ahora se convertirá en una batería que, eventualmente, requerirá mantenimiento, reparación, reutilización o reciclaje. Y no se trata de una pieza cualquiera, pues la batería puede representar hasta el 40% del valor total de un vehículo.

“Es un negocio cada vez más rentable”, dice Eugenio Grandío, presidente de la Electro Movilidad Asociación. “Una batería aún tiene materiales valiosos después de 300,000 kilómetros. Si los reciclamos, pueden volver a ser baterías u otros productos”, añade.

El mercado mundial de reciclaje de baterías de ion-litio alcanzará un valor de 5,630 millones de dólares este año y crecerá a 18,740 mdd hacia 2035, un alza a tasa



anual compuesta del 14.29%, según Business Research Insights.

Algunas empresas ya buscan posicionarse. En el Reino Unido, la firma Altium opera dos instalaciones dedicadas al procesamiento de baterías fuera de uso y construye una tercera planta con capacidad para tratar hasta 150,000 anualmente.

La compañía sostiene que los materiales recuperados pueden igualar o hasta superar el desempeño de materiales vírgenes obtenidos de la minería tradicional. Investigaciones junto con el Imperial College de Londres apuntan incluso a baterías con mayor duración y tiempos de carga más rápidos utilizando materiales reciclados.

Un análisis de ciclo de vida realizado por la consultora Minviro encontró, además, que los materiales para cátodos producidos a partir de insumos reciclados podrían reducir hasta en 74% el impacto climático frente a materiales provenientes de cadenas convencionales de suministro.

## NEGOCIO EN PUERTA

El potencial ya despertó el interés de inversionistas internacionales. En enero, Altium recibió una inversión de 5 millones de dólares del conglomerado japonés Marubeni; y en México, ya surgen los primeros esfuerzos para insertarse dentro de una cadena que busca maximizar el aprovechamiento de las baterías de ion-litio.

El Centro de Experimentación y Seguridad Vial (CESVI) México abrió un Laboratorio de Nuevas Tecnologías en Toluca, el primero especializado en reparación, reutilización y evaluación de baterías de vehículos eléctricos en América Latina. “Recibimos solicitudes de fabricantes, agencias y talleres para evaluar técnicamente las baterías”, dice Jorge González, director de Operaciones de CESVI México.

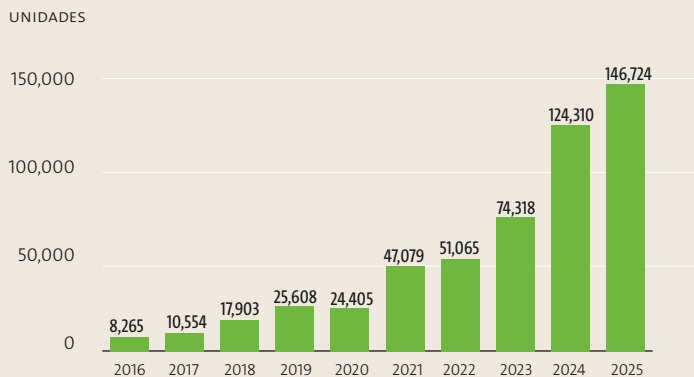
A partir de esa revisión, se define una ruta. Si la batería puede recuperarse, se analiza la posibilidad de remanufactura; si ya no es viable, se puede destinar a una segunda vida, por ejemplo, en aplicaciones de almacenamiento de energía para el hogar, pequeños negocios u otros usos.

Cuando el CESVI determina que la batería llegó al final de su ciclo útil y no es candidata para remanufactura ni para segunda vida, viene otro proceso, el de reciclaje, por lo que coordina su envío a centros especializados en Estados Unidos donde se recuperan materiales estratégicos, como litio, níquel, cobalto, manganeso, cobre y aluminio, que posteriormente pueden reincorporarse a cadenas globales de valor para la fabricación de nuevos productos.

La relación con los centros estadounidenses forma parte de un esquema de co-

## MÁS AUTOS, MÁS PILAS

En 2025, la proporción de ventas de unidades híbridas, eléctricas e híbridas enchufables llegó a máximos históricos, hasta ostentar el 9.6% de participación en el mercado total. Es decir, que de cada 10 autos que se vendieron, uno fue con estas tecnologías.



FUENTE: INEGI.

laboración técnica que permite garantizar el manejo seguro de componentes de alto voltaje. El CESVI realiza el diagnóstico, la clasificación y la trazabilidad de cada batería, mientras que los socios, cuyos nombres reserva por contratos de confidencialidad, se encargan de los procesos industriales de recuperación de materiales bajo estándares de seguridad y ambientales.

“Estados Unidos cuenta con infraestructura para el tratamiento y reciclaje de baterías que hoy resulta clave para cerrar adecuadamente el ciclo de estos componentes”, explica González.

Una vez que la batería es enviada para reciclaje, no regresa a México como una unidad funcional. Lo que se busca es recuperar materias primas que puedan reincorporarse a cadenas globales de suministro. Conforme crece el parque de vehículos electrificados, este tipo de procesos se vuelve cada vez más relevante para garantizar el aprovechamiento de minerales y reducir los residuos.

El volumen de envíos depende de las solicitudes recibidas por parte de fabricantes, las agencias o talleres y todavía no se puede compartir información sobre los procesos hasta que exista autorización de las partes involucra-

das y los datos no estén sujetos a acuerdos de confidencialidad.

Tampoco existe una tarifa única. El costo del reciclaje depende del estado de la batería, su capacidad, el tipo de vehículo, el nivel de degradación, la posibilidad de remanufactura, su potencial de segunda vida y los requerimientos logísticos o de reciclaje. Cada caso exige una evaluación técnica individual.

México, sin embargo, aún no cuenta con normativas ni con infraestructura industrial para reciclar baterías de ion-litio. González detalla que la regulación sobre pilas y baterías se basa en la NOM-212-SCFI-2017, que establece criterios de clasificación, seguridad e información comercial; sin embargo, la gestión industrial de las baterías de vehículos electrificados sigue siendo un campo en evolución.

Tampoco hay ningún centro de reciclaje para este tipo de baterías en México. “Si esto no se resuelve rápido, existe el riesgo de convertirnos en un receptor de baterías en desuso sin capacidad de gestión”, advierte el directivo.

La próxima industria de la electromovilidad mexicana podría no estar en producir baterías nuevas, sino en descubrir cuánto valor todavía conservan las que dejan de funcionar.

EXPANSION

**CUÉNTAME DE  
ECONOMÍA**



**MENOS  
ALCANCÍAS,  
¡MÁS  
INVERSIONES!**

DISPONIBLE EN →



# NUEVO PODER

Un inversionista minorista posiblemente no mueve una acción, pero cuando millones se juntan, tienen el poder de cambiar la historia.

POR: Rosalía Lara

# VALOR

**H**ace siete años, cuando Julio Sánchez comenzó a invertir, lo hizo por la curiosidad y la facilidad con la que parecía hacerlo desde una aplicación, algo relativamente nuevo en ese momento. Con el tiempo, se ha ido profesionalizando y ya no invierte solo por “ver qué pasa”, sino que busca empresas que vayan con sus valores, su estrategia, que den dividendos y con las que sienta cercanía y afinidad.

Como él, millones de personas en México se han sumado a una base de inversionistas que cada vez gana más importancia dentro del mercado. Al cierre de abril, el número de cuentas de inversión en México fue de 25.3 millones, un alza de 84 veces desde las casi 300,000 en 2019, de acuerdo con la Asociación Mexicana de Instituciones Bursátiles (AMIB).

“Durante décadas, la participación de inversionistas minoristas fue relativamente limitada y el mercado estaba dominado por inversionistas institucionales y patrimonios de alto valor. La digitalización de las plataformas de inversión, la reducción de barreras de entrada y la mayor disponibilidad de información financiera permitieron que miles de mexicanos comenzaran a invertir por primera vez”, dice Andrés Olea, director de Ventas de Productos Financieros de GBM.

Con una base de millones de inversionistas, cuyas cuentas rondan en promedio los 400,000 pesos, algunas emisoras comenzaron a voltear hacia ese nuevo universo.

Fibra Monterrey fue una de las primeras en replantear su estrategia. César Ruvalcaba, director de Relación con Inversionistas de la empresa, explica que, para atraer a más inversionistas, la comunicación fue su principal instrumento.

“Al momento de estar viendo lo que comentaban las diferentes comunidades de inversionistas *retail* a lo largo de redes so-

ciales o diferentes foros, veíamos que ciertas cosas del negocio no quedaban lo suficientemente claras, así que fuimos mejorando la forma en que comunicamos nuestras transacciones y nuestro modelo para hacerla más sencilla de comprender”, explica.

A la par, aumentaron la comunicación a través de otros canales, como podcasts, videos y redes sociales. El objetivo se logró. “Hay una etapa en donde nace Fibra Monterrey con la OPI (oferta pública inicial) y todos los inversionistas eran institucionales locales (afores e Infonavit). Después, conforme iba creciendo, ya podíamos empezar a tener cierta operación, cierta liquidez en el mercado como para que pudieran comenzar a participar otros inversionistas”, señala el directivo.

Ese ingreso gradual del segmento *retail*, junto con inversionistas patrimoniales de bancas privadas, generó la bursatilidad, el volumen diario de títulos que se compran y se venden en el mercado, que permitió a la emisora ganar credibilidad ante inversionistas extranjeros de mayor escala.

“El hecho de que existan múltiples personas o que tengan un vasto universo de inversionistas, lo que facilita es que muchas están comprando y vendiendo a lo largo de los días”, explica Rualcava. De acuerdo con datos de investing, Fibra Mty está en el top cinco de emisoras con mayor volumen operado promedio de los últimos tres meses, con 4.8 millones de títulos.

Cuando miles de inversionistas compran y venden una acción de manera constante, generan volumen, liquidez y formación de precios, elementos que, a su vez, atraen a inversionistas institucionales de mayor tamaño. En el caso de Fibra Monterrey, esto le permitió acceder al mercado extranjero y realizar dos emisiones de certificados de manera simultánea en México y Estados Unidos, una en 2024 y otra en 2026, con las que levantó en conjunto 958 millones de dólares. Con la última emisión, la empresa suma ocho desde su salida a bolsa, siendo la compañía con más emisiones de capital en el país desde 2014.

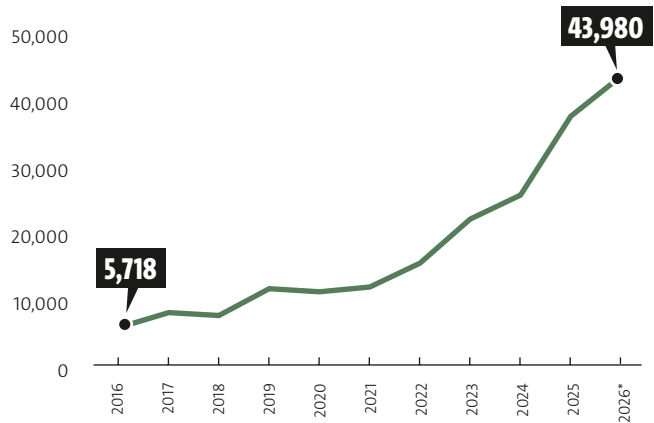
“Casos como este muestran que el inversionista minorista ya no es visto únicamente como una fuente adicional de capital, sino como un participante relevante para el desarrollo de un mercado más profundo y eficiente”, comenta Olea.

## CARA Y CRUZ

Por otro lado, cuando una emisora pierde liquidez y el volumen de operación se reduce, los inversionistas minoristas suelen dejar de participar porque se vuelve difícil entrar o salir de sus posiciones sin afectar el precio. El ejemplo más reciente de este caso es el de

## GANANCIA MULTIPLICADORA

Las emisiones de más certificados, gracias a la base de inversionistas, le ha permitido a Fibra Mty aumentar 7.6 veces su valor en el mercado en los últimos 10 años.



Capitalización bursátil de Fibra Mty en millones de pesos.

\* Al 15 de junio.

FUENTE: Investing.

Farmacias Benavides, cuyo volumen promedio diario ronda los 500,000 y que se encuentra en proceso de desliste de la Bolsa Mexicana de Valores (BMV).

“Creo que cada vez más emisoras entienden que una mejor comunicación con el inversionista individual puede traducirse en una mayor liquidez, una base accionaria más diversificada y una valoración más cercana al valor intrínseco del negocio”, señala Olea. Antes, las empresas hacían relaciones con inversionistas pensando, principalmente, en instituciones. Hoy, también están construyendo relaciones con inversionistas individuales porque entienden que puede convertirse en una ventaja competitiva.

Pese a que han ganado importancia en el mercado, aún hay desafíos, como la falta de educación financiera y de asesoramiento para quienes comienzan a invertir. Los años que lleva invirtiendo Sánchez le han permitido tener una estrategia clara. “Busco emisoras con métricas sólidas, con negocios consolidados y en crecimiento, un poco defensivas. Justo este perfil me ha llevado a

plantearme objetivos más a largo plazo y ceñirme a ellos, reduciendo movimientos por FOMO o por la volatilidad”, dice.

Sin embargo, su caso dista del grueso de inversionistas *retail*. Los especialistas consultados coinciden en que todavía queda mucho trabajo por hacer para que más personas comprendan que la construcción de patrimonio es un proceso de años y no una actividad orientada exclusivamente a la especulación de corto plazo.

Otro reto, apunta Olea, es que más empresas comiencen a ver al inversionista minorista como un actor estratégico y adopten esquemas de comunicación más claros, transparentes y frecuentes. Esto contribuiría no solo a generar confianza, sino también a fortalecer la participación de este segmento dentro del mercado bursátil.

“El inversionista minorista mexicano es mucho más relevante hoy de lo que era hace cinco años y, probablemente, será mucho más relevante dentro de los próximos cinco. Su historia apenas está comenzando”, asegura Olea.

# El Dr. Simi conquista Japón

## CON LA POP-UP STORE QUE CRUZA FRONTERAS

Durante un mes, Farmacias Similares apostó por integrarse temporalmente a la zona comercial de Shibuya, en Tokio, cerca del cruce peatonal más transitado del mundo.

Para Víctor González Herrera, presidente ejecutivo de Grupo Por Un País Mejor (GPUPM) y CEO de Farmacias Similares, la llegada del Dr. Simi a Japón significó la culminación de un sueño estratégicamente planeado.

Los indicadores de que el mercado nipón era el destino ideal eran evidentes, impulsados por el vínculo cultural con México y el cariño genuino que despierta el personaje. Como un puente entre ambas naciones, el objetivo fue presentar una tienda *Pop-up* en una ubicación clave, del 10 de abril al 10 de mayo de 2026.

La sede elegida fue el edificio *Zero Base Shibuya* y la activación coincidió con la *Golden Week*, una temporada que atrae a millones de residentes y turistas a Tokio. Meses antes, la narrativa para anunciar la inauguración se centró en el viaje del Dr. Simi de México al país asiático, inspirada en el estilo anime.

De acuerdo con el CEO de Farmacias Similares, dicha campaña permitió generar contenido digital, establecer alianzas con negocios (como locales de tacos) y construir una mayor expectativa en torno a la marca; incluso las redes sociales dedicadas a esta iniciativa ganaron seguidores en tiempo récord.

### EL ARTE DE CONECTAR CON LA COMUNIDAD

En colaboración con la agencia TBWA\Hakuhodo, el concepto de la tienda se estructuró en tres niveles. El primero, para dar la bienvenida al público, desplegó una pieza robótica del Dr. Simi y un espacio ambientado como laboratorio, donde podía conocerse su historia y labor social a través de sus fundaciones.

“Ciertos juegos que también tenemos en Similandia, en la CDMX, fueron exportados allá y otros fueron hechos exclusivamente para Japón”, explica el ejecutivo y agrega que el segundo piso de la tienda se destinó al entretenimiento interactivo, mediante *arcades*, máquinas de juegos y una cabina de fotos.



Para completar la experiencia, un pueblo mágico mexicano en el último nivel, donde podían adquirirse figuras coleccionables del Dr. Simi: peluches, llaveros, playeras, pastilleros y SIMIPOP. Todos fueron un éxito rotundo, incluyendo ediciones especialmente creadas para el mercado asiático, pero el gran favorito fue el SimiSamurái.

En términos de alcance, esta activación superó los 30,000 visitantes (donde 60% fueron de origen japonés), obtuvo un volumen de ventas sobresaliente y propició un acercamiento con 7-Eleven en el segmento *retail*, para explorar la introducción del Dr. Simi a escala internacional.

En palabras de González Herrera, el próximo destino del modelo de *Pop-up Store* será Madrid, en España, con el propósito de generar un impacto positivo y añadir valor, bajo la premisa de “ayudar a quienes más lo necesitan”.



# APUESTA POR LA RAPIDEZ

El aumento de la incertidumbre está cambiando la lógica de inversión y gana terreno la liquidez y la menor permanencia en los portafolios.

POR: Rafael Mejía



Las tensiones geopolíticas en Medio Oriente, el riesgo en el suministro de petróleo, las altas tasas de interés y las valuaciones elevadas de las tecnológicas están modificando cómo mueven los inversionistas su dinero. En lugar de mantener posiciones durante varios años, cada vez más participantes del mercado privilegian estrategias de corto plazo que les permitan reaccionar con rapidez ante cambios abruptos en el entorno económico.

El índice VIX, conocido como el 'índice del miedo' de Wall Street, es el principal termómetro en términos de volatilidad en el mercado. Los datos de Investing señalan que pasó de niveles cercanos a 11.86 puntos en mayo de 2024 a superar los 52.33 durante abril del año pasado, para ubicarse actualmente en 16.50 puntos, lo que muestra la alta sensibilidad del mercado a eventos como la tensión entre China y Estados Unidos, y los conflictos en Medio Oriente.

Para Carlos Hernández, fundador y director general de Vardez Capital, la reconfiguración de las estrategias responde, principalmente, a tres factores: valuaciones elevadas en las tecnológicas, expectativas

menos sólidas de crecimiento económico y una fuerte concentración de los índices bursátiles en pocas empresas capaces de mover el pulso del mercado con sus resultados trimestrales.

El aumento de la volatilidad hizo que la prioridad de muchos inversionistas pasara de ser únicamente maximizar rendimientos de largo plazo a centrarse en preservar capital, mantener liquidez y reaccionar rápidamente ante oportunidades o riesgos, explica Roberto Solano, gerente de Análisis y Estrategia Bursátil de Grupo Financiero Monex.

"Ante un entorno atractivo por favorables expectativas de crecimiento, pero con retos derivados del impacto de los precios de los energéticos, el inversionista que alcanza un objetivo en algún activo prefiere capitalizar ese rendimiento y priorizar la liquidez, a diferencia de otros momentos en los que se dejaba madurar una visión de largo plazo", dice.

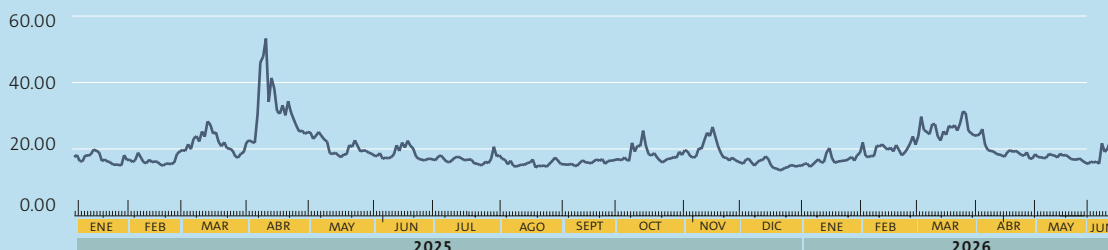
Para los inversionistas que priorizan instrumentos con alta liquidez en México, algunas de las acciones que integran el índice S&P/BMV IPC de la Bolsa Mexicana de Valores permiten mover recursos con rapidez entre sectores y mercados. Entre las emisoras con mayor bursatilidad destacan América Móvil, con 64 millones de acciones negociadas; Cemex, con 32.2 millones; Walmart de México, con 26.7 millones, así como Sigma Alimentos y Grupo Financiero Banorte, que registran volúmenes de entre 7.5 y 7.1 millones.

Adolfo Ruiz, director de Asuntos Públicos de Banco Ve por Más, señala que los inversionistas con perfiles más agresivos buscan aprovechar movimientos de corto plazo en activos con mayor volatilidad, como las acciones tecnológicas, criptomonedas o materias primas, aunque eso implique asumir más riesgo.

Las acciones tecnológicas suelen mostrar mayor volatilidad que otros sectores, ante las expectativas que generan sus reportes financieros y debido al boom de la IA. Se convierten en una opción atractiva para estrategias de corto plazo, ya que

## TENDENCIA VOLÁTIL

El VIX, conocido como el 'índice del miedo', subió de 13.47 a 52.33 puntos en 17 meses, una variación del 288% que refleja alta incertidumbre y movimientos abruptos en los mercados.



Puntos del índice VIX.

FUENTE: Investing.

permiten capitalizar movimientos rápidos al alza y a la baja, aunque con mayores riesgos.

En los últimos 12 meses al 15 de junio, las acciones de Alphabet acumulan un rendimiento del 106.3%; Nvidia, 46.8%; Apple, 49.4%; Amazon, 13.9%, y Tesla, 24.9%. Los títulos de Microsoft retroceden 16.6% y los de Meta 15.5%.

El movimiento hacia horizontes más cortos se observa, principalmente, entre inversionistas con perfiles más agresivos, quienes pretenden aprovechar las fluctuaciones del mercado para generar rendimientos rápidos. Ruiz considera que la liquidez se ha convertido en un elemento central para reaccionar ante oportunidades inmediatas.

### LOS RIESGOS

Sin embargo, el giro hacia estrategias tácticas también implica riesgos. Uno de los principales es la sobreoperación, que puede disminuir las ganancias mediante costos y decisiones impulsivas derivadas de la especulación. "Las comisiones por cada movimiento pueden erosionar el capital e impedir que se consoliden perspectivas favorables que podrían traducirse en mejores rendimientos. En un entorno tan cambiante, existe el riesgo de no capturar valor y generar mayores costos por entradas y salidas constantes", agrega Ruiz.

A ello se suma la posibilidad de perder de vista los fundamentos financieros y pri-

vilegiar únicamente movimientos de corto plazo. Solano advierte que, en mercados altamente volátiles, algunos inversionistas terminan reaccionando más a las fluctuaciones diarias que a las perspectivas estructurales.

La volatilidad también redefine los sectores que concentran el interés del mercado. Hoy en día, las compañías vinculadas con tecnología y semiconductores mantienen una mayor tracción frente a sectores tradicionales, mientras que industrias ligadas al transporte o al consumo enfrentan más presión por el comportamiento de los energéticos, explica Solano.

Pese al avance de las estrategias tácticas, los especialistas no consideran que las inversiones de largo plazo hayan perdido relevancia. Los fondos institucionales y de retiro continúan sosteniendo buena parte de la estructura tradicional del mercado, aunque ahora conviven con quienes buscan reaccionar con mayor rapidez frente a la incertidumbre.

Firmas como JP Morgan y Goldman Sachs advierten en sus perspectivas que la combinación de tasas de interés elevadas, desaceleración económica y tensiones geopolíticas seguirá provocando episodios recurrentes de volatilidad en los próximos meses. En este escenario, la liquidez y la capacidad de ajustar posiciones rápidamente ganan relevancia frente a estrategias más rígidas o de largo plazo, pues consideran que conservar flexibilidad se volvió tan importante como buscar rendimientos.

# Related Group

## MARCA EL IMPULSO DE LA TRANSFORMACIÓN URBANA

Jorge Pérez, presidente de Related Group, destaca la relevancia del perfil del cliente para crear soluciones residenciales de mayor calidad.

**L**a revitalización de los entornos urbanos y la concepción de propuestas que fusionan la vanguardia arquitectónica, el interiorismo, la tecnología y el arte constituyen el sello de Related Group. Así lo define Jorge Pérez, su fundador y presidente.

En entrevista, señala que la firma inmobiliaria, con más de 40 años de trayectoria, cuenta con una gama habitacional que va desde departamentos asequibles hasta lujosos condominios en Estados Unidos: St. Regis Residences en Miami y Viceroy Brickell, por mencionar algunos.

### LA NUEVA CARA DE MIAMI

Al recordar que en el pasado el estilo de vida en el sur de Florida era sumamente tradicional, el directivo enfatiza que se trataba de un destino en el que los turistas vacacionaban por temporadas y el resto del año carecía de dinamismo.

“Lo que nosotros hemos hecho es convertir a Miami en un núcleo urbano importante, en donde la gente pueda trabajar, vivir, comprar, todo en el mismo lugar”, puntualiza Jorge Pérez.

De esta manera, Related Group, al igual que otros desarrolladores, contribuyó a la renovación de la metrópoli, en la que la arquitectura y el interiorismo han trazado una nueva imagen.

Actualmente, Miami tiene un despliegue de inmuebles icónicos, museos y una cultura relevante. En palabras del empresario, “no hay ciudad que haya cambiado tanto en un periodo de dos décadas”.

En este sentido, explica que varios de los desarrollos que han modificado esta urbe son Icon Brickell y One Miami (conocido por ser el primer edificio de condominios que se hizo en el centro), así como City Place, en West Palm Beach.

“Pompano es una ciudad en el sur de la Florida, que estaba durmiendo completamente. Hoy en día, hemos construido cinco torres que la han transformado en su totalidad. Esos proyectos que causan cambios son los más importantes para nosotros”, asegura Jorge Pérez.



JORGE PÉREZ, PRESIDENTE DE RELATED GROUP.



LA TORRE THOMPSON MEXICO CITY, EL PRÓXIMO ÍCONO URBANO QUE YA ESTÁ EN CONSTRUCCIÓN.

**“Hoy en día, en edificios multifamiliares, probablemente nuestra compañía es la más grande de Estados Unidos. Y no pensamos en un edificio, sino en qué se hace en él para cambiar el vecindario y cambiar la ciudad”.**

JORGE PÉREZ, presidente de Related Group.

### PROPUESTAS MARCADAS POR EL ÉXITO

Related Group conforma a sus equipos de trabajo tras investigar quiénes son los profesionales de la arquitectura e interiorismo más sobresalientes. Para lograrlo, viajan constantemente a Nueva York, París y Londres.

Al respecto, su fundador destaca entre sus despachos mexicanos favoritos a Sordo Madaleno y Legorreta. En interiorismo, expresa una notable afinidad por Sofía Aspe, aplaudiendo su magnífico gusto y la gran experiencia de colaborar con ella. Por ello, asevera que es esencial analizar qué tipo de inmueble se va a establecer, de acuerdo con el perfil de los usuarios.

“Si yo voy a hacer un proyecto súper moderno, que sea para los jóvenes, voy a buscar a alguien, como el diseñador Philippe Starck, que es un genio muy contemporáneo que hace cosas súper cool, que le van a gustar a esta clase de persona”, menciona Pérez.

Por el contrario, en el caso de un hotel u otro desarrollo enfocado a un mercado maduro, que se apega a una belleza más convencional, el directivo elegiría a un decorador como Meyer Davis o David Rockwell.

El fundador de Related Group precisa que la mezcla de arquitectos locales e internacionales es esencial, ya que los extranjeros añaden una perspectiva global, mientras que los locales entienden los hábitos de vida en México, que son distintos a los de Estados Unidos. Por esta razón, reitera que es indispensable conocer al cliente a profundidad.

### INVERSIONES EN MÉXICO

Aun con los desafíos en materia de seguridad, Jorge Pérez subraya la sólida confianza de Related Group en el país, donde continuarán invirtiendo en destinos como Puerto Vallarta, Cancún, Playa del Carmen, Tulum, Zihuatanejo, Monterrey y la Ciudad de México.

Para la compañía, la ubicación es la clave en el sector inmobiliario, por lo que seguirá considerando este factor y colaborando con socios nacionales, ya que ellos tienen el conocimiento de la cultura y del ámbito de los negocios en el territorio nacional. Manifiesta que el perfil del comprador mexicano es

el de un viajero frecuente que espera el mismo nivel residencial que encontraría en París, Londres, Nueva York o Miami. Para responder a esta expectativa, el grupo alcanza altos estándares que hacen posible aportar lo mejor en cada proyecto.

Por ejemplo, el lujo y la arquitectura convergen en Thompson Mexico City. En el complejo conviven los espacios habitacionales con un hotel, en un edificio esbelto de 43 pisos, frente al Ángel de la Independencia. Sus amenidades de alta cocina, *wellness* y entretenimiento garantizan que los habitantes encuentren todo lo necesario y mantienen una conectividad privilegiada con el entorno cercano.

### ARTE, UN DISTINTIVO EN LOS DESARROLLOS

La predilección del presidente de Related Group por el arte es el motivo por el cual sus proyectos integran pinturas, esculturas y diversos elementos que aportan un valor único a los ambientes residenciales.

Para él, México tiene la tradición artística de mayor riqueza de América, más allá de exponentes como Diego Rivera o Frida Kahlo. De ahí que la firma posea una extensa colección, de donde se seleccionan piezas que se incorporan en los inmuebles.



EL PORTAFOLIO DE RELATED GROUP LO INTEGRAN MÁS DE 100,000 ESPACIOS DISTRIBUIDOS EN DISTINTOS SEGMENTOS.

# PREMIOS MEXBEST

PRESENTADO POR



SEDE

**MAZATLÁN**

UN MAR DE HISTORIAS

**OCTUBRE 2026**

[mex-best.mx](http://mex-best.mx) / [@mexbest.mx](https://twitter.com/mexbest.mx)



TEQUILA  
**1800**

*El Palacio de Hierro*

SOY TOTALMENTE PALACIO®



**El gigante  
de México**

# FUTURO



## VENENO Y ANTÍDOTO

El uso de la IA como motor de ataque se convierte en un reto para los especialistas, que también pueden usarla como un escudo.

POR: *Fernando Guarneros*

ILUSTRACIÓN: EXPANSIÓN

La ciberseguridad no se libró del impacto contundente y transformador de la inteligencia artificial. En esta industria, llegó para borrar los límites de lo que es posible para los humanos, un hecho que demostró Mythos, el modelo de Anthropic que detecta y explota vulnerabilidades y que evidenció que hasta las infraestructuras digitales más complejas pueden sucumbir ante esta tecnología o usarla como su escudo.

Las primeras versiones de Mythos estuvieron disponibles para investigadores en febrero. Desde entonces, probaron su potencial y encontraron que el modelo era capaz de ejecutar acciones equivalentes a evitar protocolos de seguridad de bancos, acceder a redes y penetrar bóvedas para obtener activos. Las alertas se encendieron y estaban justificadas.

La situación llevó a Dario Amodei, CEO de Anthropic, a determinar que, ante el elevado riesgo, la herramienta no estaría abierta para cualquier persona. Sin embargo, ya se usan recursos de IA menos poderosos, como chatbots o agentes, para generar ataques en contra de infraestructuras digitales.

Francisco Villegas, director general de Incident Response Team, menciona que la IA empodera al cibercrimen con herramientas capaces de generar correos de *phishing* de alta calidad e, incluso, permite desarrollar código malicioso sin necesidad de conocimientos avanzados a través de Dark LLMs, es decir, versiones modificadas de modelos de lenguaje diseñados específicamente para fines de cibercrimen, como WormGPT o FraudGPT.

Incluso desde inicios de 2023, tras el lanzamiento de ChatGPT, el FBI alertó sobre el aumento de campañas más verosímiles de *phishing* generadas a través de IA, así como mayor incidencia de *scraping*, una actividad por la que se recaban datos de forma automatizada con información en la web y que era utilizada para estas ofensivas masivas.

De acuerdo con datos del informe 'Bad Bot 2026', elaborado por la firma Thales, los ataques de bots impulsados por IA se multiplicaron por 12 en el último año, lo que demuestra un cambio hacia la automatización como herramienta primaria para impactar en las empresas.

"El problema es que el atacante ahora puede generar campañas masivas, personalizadas y adaptativas usando IA. Defender eso manualmente ya no escala", señala Luis Fridman, director general de la empresa de soluciones de TI Avantika, quien agrega una máxima de la ciberseguridad: "El paradigma es nunca confiar, siempre verificar, incluso cuando parece legítimo".

### LA IA COMO BARRERA

A pesar de los riesgos, la IA también puede ser un antídoto frente a la sofisticación y la velocidad de las amenazas. Sin embargo, usar esta tecnología desde el lado de la defensa conlleva más trabajo y presencia humana, pues no se protege sola. Hace falta el "toque humano" para poner contexto a las defen-

“

**LO FUNDAMENTAL ES QUE EL PROFESIONAL ENTIENDA LOS RIESGOS Y LAS TECNOLOGÍAS PARA MITIGARLOS, DEJANDO QUE LA IA OPERE.**

Fernando Serto,  
especialista de Akamai.

”

sas, señala Fernando Serto, director de Tecnología de Seguridad de Campo para Latinoamérica de Akamai, firma de ciberseguridad y *cloud computing*.

Para el especialista, la IA debe actuar como un puente que permita a los profesionales centrarse en la estrategia en lugar de la operación técnica. Para defender no es necesario ser experto en una herramienta específica o saber programar en múltiples lenguajes. "Ahora, lo fundamental es que el profesional entienda los tipos de riesgos y las tecnologías para mitigarlos, dejando que la IA opere las herramientas", asegura Serto.

Así, si bien la IA puede aumentar la probabilidad de ataques severos y persistentes, también ofrece a las pymes la posibilidad de contar con defensas que antes estaban solo al alcance de los grandes presupuestos, puntualiza Iván Ramos, director de Tecnología para Latinoamérica de la empresa F5, mientras que Fridman advierte que la IA también necesita operar bajo ciertos límites.

"Un sistema que automatiza seguridad sin controles puede convertirse en un generador masivo de falsos positivos o, peor aún, de falsos negativos", apunta.

"La IA debe amplificar el criterio humano, no reemplazarlo".

El panorama puede parecer complejo, pero las oportunidades para los especialistas en ciberseguridad son amplias. "Probablemente, es uno de los mejores momentos de la historia [para dedicarse a la ciberseguridad]. La demanda sigue creciendo, la superficie de ataque aumenta y la IA está creando nuevas categorías de riesgo", resume Fridman.

Pero sus palabras no son solo de esperanza, sino también de trabajo y alta especialización, pues el perfil necesario en la industria cambió. Ya no basta saber operar herramientas, las habilidades necesarias en este campo ya no son solo técnicas, sino que también deben saber del negocio y el riesgo de quedar inoperativo, de comunicación y de automatización.

Cifras de la plataforma de búsqueda de empleo Glassdoor muestran que, en Estados Unidos, las ofertas de trabajo en ciberseguridad aumentaron un 11% en el primer trimestre con respecto al año anterior. En México, la firma IQSEC destaca que el país tiene un déficit de 77,000 perfiles especializados capaces de responder a las amenazas digitales que enfrentan las empresas.

Para Ramos, los profesionales de la seguridad de la información seguirán siendo un elemento estratégico, táctico y operativo cada vez más asediado en las instituciones públicas y privadas. Pero también es crítico al señalar que no basta con tener profesionales especializados, sino que también se requiere difundir conocimiento y generar conciencia de ciberseguridad en todas las capas de la sociedad para que se reduzca la superficie de ataque.

En palabras de Fridman, el elemento más importante de la conversación en un momento de auge para la IA es que con cada revolución tecnológica se eliminan ciertas habilidades y se fortalecen otras, pero el pensamiento crítico, la investigación manual y la respuesta operativa se deben mantener. En caso contrario, los profesionales serán dependientes de las plataformas. "La respuesta no es rechazar la IA", concluye. "Es construir equipos híbridos; humanos capaces de operar sin ella, pero mucho más efectivos cuando la usan".

# Un nuevo concepto corporativo

## IZA BUSINESS CENTERS CRECE EN YUCATÁN

IZA Terraza Mérida es un espacio de oficinas que busca impulsar la innovación, el *networking* y la proyección del sureste mexicano.

**A**nte el desarrollo sostenido que Mérida ha mostrado en los últimos años, la creación de más entornos dedicados a los negocios también se ha expandido. Un claro ejemplo es la reciente inauguración de IZA Business Centers en el complejo Urban Center.

Para la firma mexicana especializada en soluciones integrales de oficinas y áreas corporativas, IZA Terraza Mérida se convertirá en un punto de encuentro para promover la innovación y el *networking* en el sureste mexicano. Con ello, contribuirá a fortalecer el ecosistema empresarial de la entidad.

De acuerdo con Mónica Sansores, directora ejecutiva de IZA Business Centers, la nueva sede se ubica en un destino clave con una enorme proyección. Factores como la conectividad con la región, la calidad de vida que ofrece, el nivel de seguridad y el constante crecimiento en los sectores de tecnología, turismo, bienes raíces y servicios incrementan su relevancia.

Para responder a este dinamismo y a las tendencias del mercado, IZA Terraza Mérida cuenta con oficinas privadas, zonas colaborativas, salas para reuniones, mobiliario e internet de alta velocidad.

El propósito, explica Sansores, es proporcionar instalaciones flexibles, modernas y funcionales tanto para organizaciones nacionales e internacionales como para ejecutivos y profesionistas.

### EL PRIMER VISTAZO A IZA TERRAZA MÉRIDA

Durante la apertura del centro de negocios, se dieron cita empresarios, representantes del sector corporativo, emprendedores, aliados comerciales e invitados especiales. Posterior al recorrido inaugural, los asistentes celebraron la llegada de este concepto a la Ciudad Blanca.

El corte del listón fue encabezado por Mónica Sansores, acompañada por Rubén Martínez, gerente de IZA Terraza Mérida, y Mauricio Díaz, director de

Prosperidad y Bienestar Económico del Ayuntamiento de Mérida, así como por el cliente Carlos Tamayo.

Con una trayectoria de más de 30 años, IZA Business Centers continúa reforzando su presencia en las principales metrópolis del país: la Ciudad de México, Monterrey, Guadalajara, Tijuana, Puebla, Querétaro, Cancún y, ahora, Mérida, que se considera un eje estratégico para el progreso local y la atracción de inversiones.



**IZA Business Centers sigue consolidándose como una de las firmas líderes en oficinas equipadas, salas de juntas, *coworking* y servicios corporativos.**

# ÁGUILA VS DRAGÓN

Aunque EU ha invertido más en el desarrollo de la IA, el mérito de China es saber cómo hacer más con menos.

POR: Eréndira Reyes



La carrera de la IA entre China y Estados Unidos no empezó con DeepSeek o con ChatGPT. Se juega en una capa menos visible, desde la infraestructura de centros de datos hasta el talento, las reglas de exportación y el desarrollo tecnológico.

La competencia no se mide únicamente por quién lanza el mejor modelo, sino por quién logra sostenerlo a través de su industria y su sociedad, señala Cynthia Valeriano López, profesora de Economía en la Escuela de Ciencias Sociales y Gobierno del Tec de Monterrey.

Según el Stanford AI Index, la inversión privada en IA en Estados Unidos llegó a 285,900 millones de dólares en 2025, contra 12,400 mdd en China. El mismo reporte indica que, en 2024, las instituciones estadounidenses produjeron 40 modelos relevantes, frente a 15 de China.

Un factor en el que Estados Unidos tiene ventaja es en el de infraestructura, ya que alberga 4,328 centros de datos, casi ocho veces más que el Reino Unido, la segunda región en la lista de la organización Data Center Map, una base de datos que reúne información de toda la industria, y 11 veces más de los que hay en China.

Microsoft, Alphabet, Amazon y Meta ya no hablan de IA como una línea de producto, sino como una expansión de infraestructura. En los primeros reportes trimestrales de 2026, las firmas colocan su gasto conjunto de capital entre 710,000 y 720,000 mdd para este año.

China no muestra una cifra equivalente, pero sí señales de aceleración. Alibaba

cerró su año fiscal 2026 con 22,900 mdd en ingresos de nube y planea superar una inversión de 56,000 mdd en IA y cloud durante tres años. Tencent elevó la suya a 4,400 mdd y empuja modelos como Hy3. Baidu reportó que su negocio de AI Cloud Infra creció 79% en el primer trimestre.

China invierte menos capital privado visible, pero aprovecha su política industrial. En 2025 lanzó un fondo nacional de IA por 8,200 mdd y empujó otro de 138,000 mdd para tecnologías estratégicas, incluidas robótica e inteligencia embebida. A eso se suman bancos estatales, subsidios locales y ciudades que buscan convertirse en polos de IA.

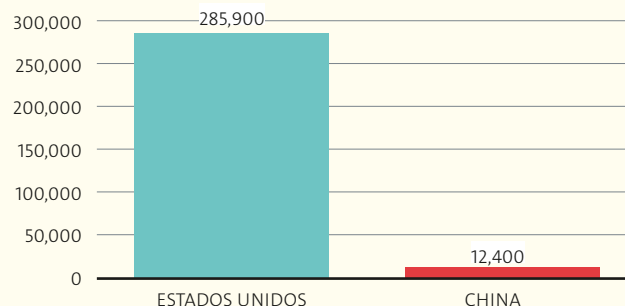
“Existen dos formas de construir poder tecnológico. Estados Unidos intenta conservar la ventaja desde el capital privado, el control de chips, la nube y las alianzas corporativas, mientras que China responde con fondos estatales y presión industrial”, señala Claudia del Pozo, CEO del EON Institute, enfocado en políticas de tecnología y desarrollo digital.

Las compañías chinas lidian con las restricciones de Washington sobre chips avanzados. Esa barrera les ha golpeado, pero también las obligó a optimizar. DeepSeek demostró que era posible acercarse a la frontera tecnológica con costos más bajos y una estrategia menos cerra-

## UNA BRECHA ABISMAL

La diferencia es notoria, pero China no se ha quedado atrás en el desarrollo de modelos de inteligencia artificial.

INVERSIÓN PRIVADA EN IA EN MDD



FUENTE: Stanford AI Index.



da, lo que también provocó turbulencias en empresas como Nvidia cuando la china salió al mercado, en enero de 2025. Y este año lanzó su reporte técnico de V3, en el que describió un modelo comparable al de OpenAI, pero con una fracción de su presupuesto.

Esa diferencia pesa en el mercado laboral. En Estados Unidos, la discusión todavía gira alrededor de la legitimidad del uso de datos o la privacidad, mientras que en el país asiático el debate se mueve hacia cómo hacer más eficientes las operaciones y cómo capacitar a la fuerza laboral para

convivir con robots, sistemas de IA y automatización, precisa Valeriano.

### LA BARRERA SOCIAL Y LA FÍSICA

Detrás de la inversión hay una capa aún más determinante: la arquitectura tecnológica sobre la que corren esos modelos. No es solo cuántos dólares invierte cada país ni qué modelo responde mejor una prueba de razonamiento. También está la capa del ecosistema de cómputo acelerado. Ahí, Nvidia funciona como una pieza central de la ventaja estadounidense.

Ian Buck, vicepresidente de Computación Hiperescalable y de Alto Rendimiento (CUDA) de Nvidia, plantea que la inferencia, es decir, el proceso por el que un modelo de IA entrenado genera nuevos resultados, no es una operación simple ni un problema aislado de hardware. “Es un problema gigantesco de ciencias de la computación”, dice, antes de enumerar las piezas que deben trabajar juntas: CPU, GPU, switches de escalamiento, *networking* y memoria.

China no necesita solo reemplazar una GPU, sino replicar una cadena de software, hardware, interconexión, memoria, librerías, desarrolladores, clientes empresariales y capacidad de manufactura que Nvidia ha construido durante años.

Por eso, las restricciones de Estados Unidos no apuntan únicamente a frenar la venta de chips avanzados, buscan preservar una arquitectura completa. Si el acceso a GPU de última generación se limita, China puede responder con aceleradores propios, como Ascend, de

Huawei, y con modelos más eficientes, como DeepSeek.

La tensión no implica que el modelo chino resulte deseable en todos sus términos. En China, no existe la capacidad ciudadana para cuestionar el uso de la información. Ese país empezó a robotizar mientras su población también se adaptaba a las redes sociales, la IA generativa y los servicios digitales. No esperó a una adopción gradual y eso cambió la forma en que la fuerza laboral incorpora la tecnología. Estados Unidos avanza con más resistencia social y regulatoria. Valeriano lo describe como un proceso más orgánico, pero también más lento. Las empresas quieren automatizar más, pero la sociedad exige protección y el gobierno oscila entre el impulso industrial y el temor a perder empleos, privacidad y control político.

### AMÉRICA LATINA ANTE LA CARRERA

La académica del Tec advierte que China pretende cambiar la cultura global frente a la robotización y la automatización. Su mensaje hacia economías en desarrollo funciona casi como una promesa: “No necesitan asumir todo el riesgo de innovar, China puede desarrollar soluciones eficientes y suficientemente accesibles para exportarlas”, asegura.

La consecuencia para América Latina es incómoda. La región puede quedar como usuaria de tecnologías definidas fuera. Puede comprar nube estadounidense, robots chinos, modelos abiertos, dispositivos baratos y sistemas empaquetados de automatización. Puede ganar productividad sin construir soberanía tecnológica.

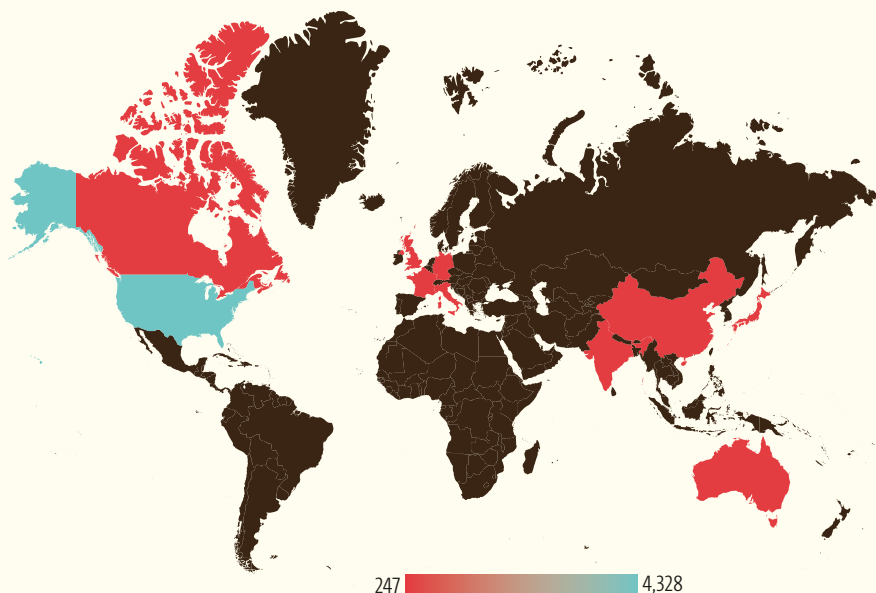
## LOS 10 PAÍSES CON MÁS CENTROS DE DATOS

EU tiene una ventaja en la industria por el tamaño de la infraestructura que alberga.

DISTRIBUCIÓN DE CENTROS DE DATOS

PAÍS	DATA CENTERS
Estados Unidos	4,328
Reino Unido	545
Alemania	522
Francia	378
China	368
India	301
Canadá	290
Australia	278
Japón	256
Italia	247

FUENTE: Data Center Map.



# ¿Sabes cuántas empresas hay detrás de este momento?

## LAS EMPRESAS GENERAN 8 DE CADA 10 EMPLEOS

**Tiendas departamentales:**  
+ 2,900 Empresas  
+ 238,000 Empleos

**Botanas:**  
+ 74,000 Empresas  
+ 168,000 Empleos



¡Escanéame!

Censo Económico 2024, INEGI

Voz de las Empresas

Consejo de la Comunicación





# IDEAS

## DIRIGIR DISTINTO

Tras liderar BMW Brasil, Maru Escobedo vuelve a México con una nueva visión sobre liderazgo.

POR: Ivet Rodríguez

**M**aru Escobedo regresó a México para asumir la presidencia y dirección general de BMW Group Latinoamérica desde el 1 de marzo, en sustitución de Reiner Braun, después de encabezar la operación brasileña desde 2023.

La ejecutiva llegó distinta. No solo porque ahora supervisa operaciones en 27 países o porque pasó tres años liderando el mercado automotriz *premium* más grande de la región. Volvió con otro idioma aprendido contrarreloj, una nueva relación con el estrés y una forma distinta de gestionar equipos en medio de la incertidumbre. Su regreso es más que una promoción, es la continuidad de un ciclo que transformó su visión sobre liderazgo, competencia y resiliencia.

BMW Group anunció su nombramiento el 29 de enero. Sebastian Mackensen, jefe de la región de las Américas, la definió como “la ejecutiva ideal para acelerar nuestro crecimiento sostenible” y destacó que sería la primera latina en ocupar el cargo, después de casi tres décadas dentro del grupo con asignaciones en Alemania, México y Brasil. Pero fue, precisamente, este último mercado el que terminó convirtiéndose en su laboratorio acelerado de aprendizaje gerencial.

Mudarse con su familia, operar en portugués y asumir la responsabilidad sobre la opera-

ción añadieron nuevas capas de exigencia personal y profesional. Ante el cambio de país, decidió no repetir errores. “Cuando me fui a Alemania, empecé a aprender alemán hasta que me fui. Ahora, dije: ‘Quiero llegar por lo menos sabiendo pedir de comer’”. Dos meses antes, comenzó clases de portugués.

## MÁS ALLÁ DEL PRODUCTO

Su llegada a Brasil ocurrió en un mercado relativamente estable, donde BMW ya contaba con ventas estructurales gracias a sus plantas de Araquari y Manaus. Sin embargo, la complejidad apareció rápido. Desde finales de 2023 y durante 2024, la llegada acelerada de marcas chinas, anuncios multimillonarios de inversión y consumidores con expectativas distintas obligaron a replantear estrategias comerciales y operativas.

“BMW llevaba seis años como líder del mercado, pero empezamos a ver movimientos de otras marcas que comenzaron a traer más producto importado”, explica Escobedo. “Y eso modificó nuestra estrategia, porque veníamos de una posición donde éramos líderes absolutos y tuvimos que replantear varias cosas”.

Fue entonces cuando la empresa dejó de centrarse solo en el producto. Más de la mitad de las 54 tiendas BMW y 24 de MINI migraron al concepto Retail Next, que transforma concesionarios en espacios híbridos de convivencia, *coworking* y servicio. Además, los concesionarios empezaron a organizar reuniones que ni siquiera estaban relacionadas con vender coches, sino con encuentros de médicos, arquitectos y otros grupos dentro de las agencias.

La estrategia también avanzó hacia la posventa, con videos personalizados sobre reparaciones, digitalización de citas y programas en los que el concesionario recoge el vehículo en casa del cliente. Para la directiva, la ventaja competitiva hoy se construye tanto en la experiencia cotidiana como en el vehículo que se vende. Sin embargo, el aprendizaje más complejo no ocurrió frente al cliente, sino puertas adentro.

## MANEJAR LA INCERTIDUMBRE

La llegada de nuevos participantes detonó una intensa competencia por el talento. Las nuevas marcas comenzaron a atraer personal comercial, técnicos especializados y ejecutivos provenientes de fabricantes tradicionales, obligando a las empresas establecidas a replantear cómo retener equipos.

Para Escobedo, la respuesta no pasa únicamente por compensaciones o beneficios. También implica cercanía. “Hay que tener un interés, más allá del trabajo, en la persona”, dice. Ese principio se volvió más relevante conforme aumentó la presión externa. Inflación, incertidumbre económica, conflictos geopolíticos y mayores exigencias de resultados comenzaron a trasladarse hacia los equipos.

“Como ser humano, hay momentos donde colapsas”, admite la ejecutiva. La declaración contrasta con la imagen habitual de los CEO automotrices: perfiles acostumbrados a proyectar control absoluto frente a mercados turbulentos. Pero, en una industria marcada por disrupciones tecnológicas, guerras comerciales, escasez de insumos y nuevos competidores,

Escobedo asegura que gestionar el estrés no significa evitar las crisis, sino aprender a operar dentro de ellas.

“Soy extremadamente positiva. Siempre pienso que hay una salida. Eso trato de replicarlo con mis equipos. Yo soy más de decir: ‘¿Cómo lo resolvemos?’”, comenta. Para evitar llegar a ese punto, Escobedo asegura que hay que mantenerse especialmente atenta a las señales que envían los equipos. “La gente carga cosas que no siempre comparte. Mi mamá decía que cada quien carga su propio infiernito”.

Su prioridad, explica, es detectar señales de agotamiento antes de que se conviertan en una ruptura. “A mí sí me preocupa muchísimo que la gente buena que está haciendo que los resultados se den, un día llegue y te diga: ‘No puedo más’”.



**CADA PERSONA  
VIVE EL ESTRÉS  
DISTINTO.  
NO CREO EN  
CONSEJOS O  
FÓRMULAS,  
PREFIERO  
ENTENDER QUÉ  
NECESITA CADA  
QUIEN.**

Maru Escobedo,  
presidenta y directora general  
de BMW Latinoamérica.



Más que aplicar recetas homogéneas, ella apuesta por respuestas individualizadas. “Cada quien necesita algo diferente. Cada persona vive el estrés distinto, así que no creo mucho en consejos o fórmulas generales. Prefiero entender qué necesita cada quien”.

La incertidumbre también transformó su forma de planear. La pandemia, la escasez de chips, los cambios regulatorios y las tensiones comerciales demostraron que operar con un solo escenario dejó de ser suficiente. Aunque reconoce que la certeza absoluta no existe, considera que construir rutas alternativas ayuda a reducir la ansiedad dentro de los equipos y permite reaccionar con mayor rapidez. “Hoy tienes que tener líneas de escape para poder seguir avanzando”, señala. “Siempre hay que tener un plan B. Yo siempre tengo plan A, B y C”.

Ahora, tras su regreso para dirigir la región, aterriza con otra lectura sobre la incertidumbre. “Riesgos y retos vas a tener siempre. La cosa es tratar de verlo de la forma más optimista y trabajar con la gente que tienes para sacarlo adelante”.



# El Abierto de Los Cabos

## CELEBRA PROMOVRIENDO EL DEPORTE Y EL TURISMO

A 10 años de su fundación, el Mifel Tennis Open by Telcel Oppo es uno de los ATP 250 más destacados del calendario y el más importante de América Latina.

**P**osicionando a Cabo San Lucas dentro de los destinos más atractivos para el turismo mundial, el crecimiento del Mifel Tennis Open by Telcel Oppo ha ido de la mano de la transformación local.

Precisamente en 2026 celebra una década de logros, consolidado como uno de los torneos ATP 250 más relevantes del circuito y el más importante del continente, por lo que es necesario hacer un recorrido por su historia.

Durante sus primeros años, entre 2016 y 2019, tuvo lugar en las instalaciones de Delmar International School y, desde entonces, comenzó a atraer a algunos de los tenistas más reconocidos.

La siguiente etapa llegó con la inauguración del Cabo Sports Complex en 2021. Este centro deportivo fue construido exclusivamente para albergar el evento y ya se considera una de las sedes más modernas del ATP Tour en la región.

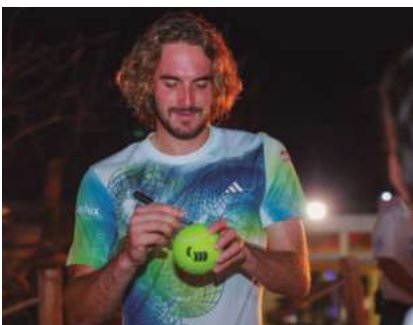
Además, la nueva infraestructura permitió elevar la experiencia para los jugadores y el público, fortaleciendo su presencia en el calendario profesional. Así, figuras como Daniil Medvedev, ex N° 1 del mundo, y Alexander Zverev, actual campeón de Roland Garros, han pisado su cancha.

A la par, destacan otros protagonistas de este certamen: Stefanos Tsitsipas, Rublev, Denis Shapovalov, Fabio Fognini, Cameron Norrie y Sam Querrey, quienes han levantado el icónico trofeo de arte huichol en diversas ediciones.

### DEPORTE, TURISMO Y ESTILO DE VIDA

El Mifel Tennis Open by Telcel Oppo también es conocido por la oferta de hospitalidad en su propuesta de valor. Los atletas no solo compiten, conviven con la esencia de Baja California Sur fuera del terreno de juego; mientras que los aficionados tienen acceso a actividades que enriquecen su estancia y fortalecen su vínculo con el torneo.

Asimismo, la imagen del Arco de Cabo San Lucas, una de las maravillas naturales mexicanas, se ha transformado en un sím-



### Campeones que han marcado una década

- 2016 – Ivo Karlović.
- 2017 – Sam Querrey.
- 2018 – Fabio Fognini.
- 2019 – Diego Schwartzman.
- 2020 – No se llevó a cabo por la pandemia.
- 2021 – Cameron Norrie.
- 2022 – Daniil Medvedev.
- 2023 – Stefanos Tsitsipas.
- 2024 – Jordan Thompson.
- 2025 – Denis Shapovalov.

bolo inseparable de la competencia. Esta asociación refleja una estrategia exitosa para conectar con el entorno del estado y proyectar una narrativa propia dentro del ATP Tour.

Igualmente, la organización impulsa iniciativas enfocadas en acercar el tenis a nuevas generaciones. Por ejemplo, las clínicas de entrenamiento, exhibiciones especiales, encuentros con jugadores y el *Family Day* contribuyen al desarrollo de la comunidad tenística en México.

Sin duda, diez años después de su creación, el Mifel Tennis Open by Telcel Oppo representa mucho más que un evento deportivo; se ha convertido en una plataforma de promoción turística, un impulsor de actividad económica y un escaparate internacional para Los Cabos.

# ONBOARDING INMERSIVO

La CPO de Lala quiere que el entrenamiento sea una herramienta para la integración, la retención y el sentido de pertenencia.

POR: Nancy Malacara

**A** Cristina Mesón le bastaron cinco semanas para manejar un tractocamión de carga, recorrer establos en Torreón, conocer el proceso de producción de leche y sentarse con operadores, vendedores y directores de Grupo Lala como parte de una estrategia que ahora la empresa quiere llevar mucho más lejos.

La nueva Chief People Officer de Lala acumula más de dos décadas en el área de capital humano. Pasó por PepsiCo y después, encabezó el Área de Recursos Humanos de Heineken México.

Llegó a la empresa de lácteos en medio de un proceso de transformación interna, ya que la marca, que tiene 95% de penetración en los hogares mexicanos, en 2025, según Worldpanel, quiere acelerar su crecimiento, atraer perfiles senior y competir por talento en un mercado laboral en el que quedarse más de tres años en una compañía ya no es la regla.

Por ello, en los focos de la nueva agenda de Mesón están los beneficios flexibles y la compensación económica, pero, sobre todo, cómo bajar la cultura organizacional a toda la plantilla a través del *onboarding*, es decir, el proceso para integrar, capacitar y dar la bienvenida a los nuevos empleados. “Primero tengo que hacer que lo que yo vendo afuera se viva adentro”, dice. “Quiero generar una cultura donde la gente sepa que tiene un propósito, que exista flexibilidad y una empresa que se preocupe por el bienestar”.



Hoy, Lala quiere desarrollar capacidades ligadas a innovación, tecnología y transformación del negocio. En ese proceso, el *onboarding* está tomando un papel mucho más estratégico dentro de recursos humanos.

Cuando Mesón tuvo este entrenamiento, conoció no solo la misión, la visión y los valores de la compañía; pasó por la Universidad Lala, el centro interno de capacitación, donde aprendió en un simulador a manejar el camión de quinta rueda antes de subirse a una unidad real acompañada por instructores de la empresa. “Nunca en mi vida había tenido un *onboarding* tan bien hecho”, asegura.

En el caso de los operadores de esos tractocamiones, por ejemplo, la compañía desarrolló simuladores y programas propios de formación dentro de su universidad, en lugar de depender de terceros. Mesón sabe que, en la práctica, no será una conductora designada de camiones ni se encargará de la distribución de los productos de la compañía, pero ese *onboarding* inmersivo le ayuda a saber qué habilidades necesita un operador, sobre todo, en el momento en que a ella le toque reclutar a uno.

Sin embargo, la CPO comparte que esa clase de capacitación inicial mediante el uso de simuladores se aplica solo a ciertos niveles ejecutivos y posiciones estratégicas. Por lo tanto, planea bajar esa táctica de integración cultural y entendimiento del negocio hacia más capas de la organización.

La intención, dice, es que nuevos perfiles puedan acelerar su adaptación, entender con mayor rapidez cómo funciona la operación y conectar desde el inicio con la cultura que Lala quiere reforzar.

### MERMAR LA ROTACIÓN

La estrategia de la ejecutiva también apunta hacia quienes ya trabajan en la compañía, con el fortalecimiento del sentido de pertenencia entre los más de 40,000 empleados de Lala, pues reconoce que ahora las personas valoran factores distintos a los de hace algunos años. La flexibilidad, el bienestar y las oportunidades de crecimiento pesan cada vez más en las decisiones laborales, en especial, entre los más jóvenes.

Con una tasa de rotación general del 16.8%, de acuerdo con cifras compartidas durante la entrevista, para Mesón, el análisis cambia dependiendo del perfil de quien abandona la empresa y del momento en que ocurre la salida.

Perder empleados durante los primeros meses requiere soluciones distintas a las que necesita una posición estratégica o un perfil con potencial de desarrollo. “Tenemos que entender qué tipo de rotación estamos teniendo. Si se va la gente en los primeros meses, tienes un problema distinto a cuando pierdes talento clave”, explica.

Además, la ejecutiva asegura que el área que lidera necesita entender finanzas, operaciones, manufactura y negocio, no solo clima laboral o capacitación, por eso, insiste en mantener equipos cercanos a la operación. Asimismo, revisa cómo fortalecer programas de desarrollo y formación interna para abrir rutas de crecimiento dentro de la organización, con el fin de captar nuevo talento, al tiempo que desarrolla a gente que ya conoce la operación y la cultura corporativa.

Entre las iniciativas que Mesón busca impulsar también están los esquemas de beneficios flexibles y una estrategia interna de “puentes largos”, pensada para facilitar periodos reales de desconexión entre equipos de trabajo.

La directiva explica que hay que ajustar los beneficios según la etapa de vida y las necesidades de los empleados, ya que mientras algunos perfiles valoran más apoyos familiares o médicos, otros priorizan tiempo libre, flexibilidad o herramientas para su desarrollo profesional.

Para construir esa estrategia, la compañía analiza apoyarse en firmas especializadas que ayudan a identificar qué prestaciones son más valoradas por distintos grupos de trabajadores.

Aunado a ello, está la idea de generar descansos colectivos durante ciertos periodos del año. La visión, explica Mesón, es que si los líderes, equipos y áreas completas descansan al mismo tiempo, disminuye la presión de responder correos, mensajes o pendientes durante los días libres.

“Hay que ayudar a que la gente tenga esos momentos de desconexión”, dice. La propuesta todavía forma parte de la agenda que prepara para Lala, pero deja ver el tipo de cultura laboral que quiere construir dentro de una empresa que, hoy en día, crece y redefine la forma en que quiere relacionarse con su talento.

“**TENEMOS QUE ENTENDER LA ROTACIÓN. SI SE VA LA GENTE EN LOS PRIMEROS MESES, ES DISTINTO A PERDER TALENTO CLAVE.**”

Cristina Mesón,  
Chief People Officer de Grupo Lala.

# MÁS QUE EL TEQUILA Y EL SOMBRERO

México intenta posicionarse a través de la gastronomía, el turismo comunitario y las experiencias regionales.

POR: Nancy Malacara

**R**odrigo Hurtado viaja al extranjero para promover destinos turísticos y, con frecuencia, vive una escena. Al decir que es originario de México, la charla pasa por la torta de jamón de El Chavo del 8, la virgen de Guadalupe, el chile y el tequila. “No sé qué tan bueno sea que nos reconozcan por una torta de jamón”, dice, entre risas, el director operativo de Creaturismo.

Y es que, detrás de la anécdota, aparece uno de los retos más complejos que Hurtado tiene para posicionar la marca país. Si bien México sigue siendo un destino recono-

cido en el extranjero, buena parte de la relación todavía se construye desde estereotipos, nostalgia televisiva o símbolos tradicionales que no reflejan todo lo que el país quiere proyectar.

A esa conversación se suma la percepción de inseguridad. Hurtado reconoce que cualquier esfuerzo de promoción mundial termina atravesado por ciertas ideas sobre violencia o inseguridad, sobre todo cuando algunos casos alcanzan cobertura global y terminan proyectándose como si describieran al país entero.

“El tema de la seguridad no lo podemos olvidar. Hay

que dimensionar las cosas y explicar que un hecho no representa automáticamente a todo el país”, afirma. Para él, el reto consiste en evitar que la conversación internacional sobre México quede atrapada únicamente entre estereotipos o percepciones negativas. “Lo que tenemos que hacer es ser muy asertivos en cómo comunicamos las cosas”, señala el directivo.

Creaturismo, filial de Corporación Interamericana de Entretenimiento (CIE), trabaja justamente en esa parte al conectar gobiernos, destinos, hoteles, operadores turísticos y compradores extranjeros a través de ferias

y encuentros de negocio en los que México quiere posicionarse como algo más que playa o tequila.

Para la empresa, el objetivo es mostrar un México mucho más amplio y segmentado. Mientras que algunos países responden más a gastronomía y lujo, otros valoran la naturaleza, la arqueología, el turismo de reuniones o las experiencias comunitarias. “No es enfocarnos en una sola cosa. Dependiendo del mercado, cambian los intereses y cambian los productos que presentamos”, explica Hurtado.

La gastronomía ocupa un lugar central dentro de esa

**ATRACCIÓN.** Rodrigo Hurtado promueve a México por el mundo y reconoce la competencia que mantiene con otros países por los turistas.



estrategia porque funciona como una puerta de entrada emocional hacia otros mercados. Esa percepción también existe dentro del país, pues datos de Ipsos muestran que el 57% de los mexicanos considera que la cocina es uno de los atributos mejor valorados por los turistas.

Para Hurtado, ese potencial se ha fortalecido con el reconocimiento de la cocina mexicana como Patrimonio Cultural Inmaterial de la Humanidad y con la llegada de la Guía Michelin, factores que, asegura, han dado mayor legitimidad internacional a restaurantes y propuestas culinarias nacionales.

### NO TODO ES CANCÚN

El esfuerzo busca ir más allá de los destinos tradicionales, como Cancún o Los Cabos, que concentran gran parte de la atención turística. Creaturismo intenta abrir espacio para ciudades coloniales, rutas gastronómicas y experiencias regionales que distribuyan mejor la derrama económica, donde el turismo comunitario también gana terreno.

La estrategia incluye que artesanos, cocineras tradicionales y comunidades locales no solo vendan productos, sino experiencias alrededor de cómo viven, producen y preservan tradiciones. “Más que vender una artesanía, es invitar a la gente a conocer cómo se hace y sentirse orgullosos de esa identidad”, afirma.

Para impulsar ese posicionamiento, la empresa lleva productos locales a ferias internacionales, organiza demostraciones gastronómicas y adapta los espacios dependiendo del estado participante y del tipo de experiencia que quiere proyectar cada destino. La ambientación, los productos e, incluso, los símbolos visuales cambian según la región promovida. En ocasiones, algunos *hosts* se disfrazan de luchadores o

de catrinas para conectar con elementos del imaginario colectivo mexicano.

Para Hurtado, este tipo de activaciones permite que compradores, operadores turísticos y visitantes extranjeros tengan un contacto más directo con ingredientes, procesos y productos regionales que, normalmente, no llegan a otros mercados.

La estrategia ya muestra resultados. Ferias turísticas como FITUR, IMEX Vegas, ANATO, Top RESA o WTM London registraron crecimientos importantes en los últimos años, impulsados por una mayor participación de estados, operadores y empresas mexicanas interesadas en llevar la oferta turística a otros mercados.

La FITUR, por ejemplo, creció 141% en 2023 y otro 5% en 2024; IMEX Vegas avanzó 15% y, posteriormente, 52% en esos mismos años. ANATO tuvo alzas de 36 y 12%, mientras que Top RESA registró un repunte del 55% en 2024 y WTM London avanzó 66% en visitas.

Hoy, México es el sexto país más visitado del mundo, con 47.8 millones de turistas internacionales en 2025, según la Secretaría de Turismo. La meta a 2030 es entrar al top cinco global. Hurtado refiere que avanzar una sola posición implica competir por atención frente a países que también buscan posicionar su marca, atraer viajeros, rutas aéreas e inversión turística.

Aun con esos desafíos, el director operativo de Creaturismo sostiene que México conserva una ventaja difícil de replicar: su tamaño y su diversidad. “México hoy lo tiene todo. Tenemos playas, ciudades coloniales, gastronomía, turismo de aventura, convenciones, arqueología y una biodiversidad enorme. Para nosotros, es importante lograr que aparezca en la mente de las personas cuando planean un viaje”, señala.



NOMBRAMIENTOS

## CAMILO PLAZAS LLEGA A LEO CONSTELLATION

El ex-CEO de BBDO México fue nombrado CEO de Leo Constellation y Head of Publicis Production en el país para impulsar la integración de creatividad, data e inteligencia artificial.

CLIENTES

## DOCTORALIA ELIGE A TRENDSÉTERA

La plataforma digital de salud nombró a Trendsétera como su agencia de comunicación y relaciones públicas para fortalecer su posicionamiento en México.

MARCAS

## LA COMER RENUEVA CON LOS DIABLOS ROJOS

La cadena extendió su patrocinio con el equipo de béisbol y ahora tendrá presencia en la camiseta oficial de los jugadores durante la temporada 2026.

El valor combinado del Top 100 global de Kantar BrandZ alcanzó un récord de

# 13.1

billones de dólares en 2026, un crecimiento interanual del 22%, impulsado por el auge de la IA y las marcas tecnológicas.

# QUÉ CONSEJO PROFESIONAL POPULAR O QUE ESTÁ MUY EXTENDIDO CREE QUE ESTÁ EQUIVOCADO.

ESTO NOS CONTESTARON:

POR: Puri Lucena



## MARIÁNGELES MIGOYA

VP LATAM DE CONSUMER PRODUCTS DE NBCUNIVERSAL

“ Un consejo que considero equivocado es la creencia de que los líderes deben tener todas las respuestas. Durante mucho tiempo se asoció el liderazgo con la certeza absoluta, pero hoy los entornos profesionales cambian a una velocidad tan sorprendente que es imposible que una sola persona tenga toda la información.

En sectores como entretenimiento y consumo, donde las tendencias, las audiencias y los canales evolucionan constantemente, el verdadero valor de un líder está en formular las preguntas correctas, rodearse de talento diverso y crear espacios donde las mejores ideas puedan surgir desde cualquier nivel de la organización.

He comprobado que los equipos más exitosos son aquellos dirigidos por quien mejor escucha. La capacidad de reconocer lo que no se sabe y buscar nuevas perspectivas se ha convertido en una ventaja competitiva y de contar con perspectivas diversas, una de las cualidades más valiosas para tomar mejores decisiones y construir organizaciones más innovadoras.

En esa línea, el liderazgo efectivo no se mide por tener todas las respuestas, sino por la capacidad de aprender, adaptarse y potenciar la inteligencia colectiva”.

## ALEXANDER UGAZ

PRESIDENTE DE MERCER MÉXICO

“

Sé que esto que voy a decir puede sonar controversial viniendo de alguien en [la industria del] ta-

lento humano, pero he escuchado mucho, sobre todo, en *management*, sobre trabajar fuertemente la cultura organizacional, ya que “la cultura se come a la estrategia en el desayuno”. Sin embargo, creo que la oportunidad está en que hablamos demasiado de cultura, pero gestionamos poco de ella.

La cultura organizacional sí es importante, sin embargo, me gustaría darle un ángulo diferente, no solo hablar de talleres de valores o declamaciones que se quedan en un cuadro en una pared, sino pensar más en la ejecución y en los temas más estructurales, como incentivos mal diseñados, procesos de decisión confusos o hasta una estrategia de negocio que no tiene sentido en el mercado.

No creo que la cultura esté sobrevaluada en sí misma, creo que la gestión superficial de la cultura sí lo está. La cultura real no es lo

que decimos en un manual, política o en la página web, es el patrón de decisiones y comportamientos que la organización efectivamente premia y castiga todos los días.

Por ejemplo, ¿a quién se promueve en una organización, a quien cumple números aunque maltrate a su equipo o al que construye equipo aunque tarde más en llegar al resultado? ¿Dónde enfoca su tiempo el C-Suite, con sus equipos o solo con el comité ejecutivo?, ¿en *feedback* de desarrollo o solo en revisión de números? ¿Los reconocimientos públicos son solo por números o también por comportamientos? Y, por último, aunque quizás el más contundente, ¿qué sucede cuando alguien sobresaliente comete un error, hay consecuencia real que muestre equidad o se le protege porque “da resultados”?

Mi consejo no es ignorar la cultura, al contrario, coincido en su relevancia y capacidad de ser una ventaja competitiva, sobre todo, al enfocarla en el aspecto humano. Sin embargo, debemos dejar de usarla como respuesta fácil a problemas que requieren decisiones complejas: de estructura, de estrategia y de liderazgo”.





## DARÍO AGUILAR

VICEPRESIDENTE SENIOR Y DIRECTOR GENERAL  
DE LEVI STRAUSS & CO. PARA AMÉRICA LATINA



El consejo que más cuestiono es: “Si no está roto, no lo arregles”. Entiendo la lógica detrás de esa frase: proteger aquello que funciona y evitar cambios innecesarios. Pero en los negocios, especialmente, en industrias tan dinámicas, como la moda y el *retail*, esa mentalidad puede convertirse en un riesgo. Cuando algo finalmente parece roto, normalmente, ya perdiste demasiado tiempo para reaccionar.

Las empresas más exitosas no esperan a que llegue una crisis para transformarse. Por el contrario, aprovechan los momentos de fortaleza para cuestionarse, innovar y prepararse para lo que viene. La verdadera transformación ocurre cuando las cosas van bien, porque es ahí cuando existe el margen para experimentar,

aprender y construir capacidades para el futuro.

En Levi's somos un buen ejemplo de ello. Somos una compañía con más de 170 años de historia y en 2026 celebramos 60 años en México. Mantenernos relevantes durante tanto tiempo no ha sido resultado de aferrarnos a una fórmula ganadora, sino de evolucionar constantemente sin perder nuestra esencia. Hemos sabido adaptarnos a nuevas generaciones, nuevas formas de consumo y nuevas expectativas de los consumidores, manteniendo siempre los valores que nos definen como marca.

Por eso creo que la pregunta correcta no es si algo está roto, sino si estamos construyendo lo que necesitaremos mañana. El reto de cualquier líder es encontrar el equilibrio entre honrar lo que ha hecho exitosa a una organización y tener la valentía de reinventarla antes de que el mercado te obligue a hacerlo”.

## TANIA RABASA KOVACS

DIRECTORA EJECUTIVA DE SOSTENIBILIDAD Y PRESIDENTA DE ORBIA MÉXICO

“ Durante años nos dijeron algo que suena lógico, casi incuestionable: que el trabajo duro es suficiente. Que los resultados, por sí solos, encuentran reconocimiento. Pero en el mundo real, el de las decisiones complejas, eso rara vez ocurre. El valor que no se comunica, no influye. Y lo que no influye, no escala.

El liderazgo hoy exige algo más que ejecución impecable: exige conectar el trabajo con las prioridades del negocio, hacerlo visible y movilizar a otros. No se trata de protagonismo, sino de responsabilidad estratégica.

Porque las decisiones no se toman en aislamiento, se construyen en conversaciones.

Y ahí está el verdadero diferencial: en la capacidad de transformar resultados en tracción, alineación e impacto colectivo.

En este contexto, el crecimiento profesional deja de ser solo esfuerzo y se convierte en algo más sofisticado: generar valor, hacerlo visible y amplificar el de otros. Porque, al final, no se trata solo de hacer bien el trabajo, se trata de asegurar que ese trabajo entre en la conversación correcta, mueva decisiones y genere impacto real”.





**TOP**  
EXPANSION  
**TECNO**  
**LOGÍA**

**PODCAST** 

**RESUMEN DIARIO DE LAS  
MEJORES NOTICIAS**

*LUNES A VIERNES 6 AM*



DISPONIBLE EN



# Trail & Wine

## LA EXPERIENCIA QUE UNE SENDEROS, VINO Y TERRITORIO

*Trail & Wine* es una iniciativa desarrollada en colaboración entre Asdeporte, el gobierno de Ensenada, el Comité Provino y los viñedos aliados del Valle de Guadalupe.

**B**aja California fortalece su posicionamiento como uno de los destinos más atractivos de México, en donde se produce alrededor del 90% del vino nacional. Ahora, con el nuevo concepto *Trail & Wine* y bajo la filosofía “*Run the land. Taste the land*” se convierte en un desafío en el que se fusiona el esfuerzo físico con la celebración del lujo.

De acuerdo con Asdeporte, el evento nació con la idea de conquistar a pie un territorio que más tarde se disfruta en la mesa. Cada ruta explora paisajes, viñedos y senderos del Valle de Guadalupe, para cerrar con una experiencia gastronómica y vinícola.

Así, la primera edición de *Trail & Wine* se llevará a cabo en septiembre de 2026, a través de la sinergia con algunas de las casas más representativas de la región, entre ellas El Cielo y Decantos Vinícola.

Cada distancia de la carrera toma el nombre de una variedad emblemática del Valle de Guadalupe: Cabernet Sauvignon, Syrah, Nebbiolo y Tempranillo. El propósito

es reforzar la conexión entre el recorrido y la esencia de Ensenada. Sin duda, *Trail & Wine* responde a una nueva generación de viajeros y corredores, una comunidad movida por la pasión por el deporte y el placer de compartir momentos memorables.



**Cada kilómetro honra la naturaleza**

**Cabernet Sauvignon +50 km**  
RUTA DISEÑADA PARA CORREDORES QUE BUSCAN EL MAYOR DESAFÍO.

**Syrah +33 km**  
CADA ASCENSO PONE A PRUEBA LA RESISTENCIA Y AUTOCONTROL.

**Nebbiolo +23 km**  
MEDIA DISTANCIA PARA DISFRUTAR LOS PAISAJES.

**Tempranillo +12 km**  
RECORRIDO PANORÁMICO Y ACCESIBLE.



**En Valle de Guadalupe se corre diferente**

3 días de experiencia.

10 artículos en el kit de competidor especial.

+18: Exclusivo mayores de edad.

Presencia de casas vinícolas y aliados de la región en el festival de entrega de kits.

Cupo limitado.





EN PORTADA



- 
- 
- El grupo familiar cambió su estructura el año pasado: Agustín Coppel se mantiene como presidente, y su sobrino, **Diego Coppel**, llegó a la dirección general. La compañía creció 10% en ventas en 2025 e invertirá **14,300 mdp** para abrir más tiendas e impulsar la transformación digital.

# EL COPPEL QUE VIENE

● POR: PURI LUCENA

● FOTOS: ANYLÚ HINOJOSA-PEÑA







EN PORTADA



n un descuido, Diego Coppel te puede vender una lavadora aunque no la necesites. De camino a la salida de la tienda Coppel del centro de Tlalnepantla, en el Estado de México, pasamos frente a uno de los kioscos con los que la minorista guía a sus clientes en la experiencia omnicanal. Señala las unidades en exhibición, más de una decena, entra a la computadora y comienza a buscar más, por funcionalidades y características. En un momento, me ha creado una necesidad que ni siquiera tenía. Sonríe mientras retomamos el camino y, a mí, me deja haciendo cuentas.

Diego Coppel Sullivan cumple un año como director general de Grupo Coppel, después de un proceso de análisis que tomó alrededor de cinco años y que llevó a dividir en dos figuras el liderazgo de la compañía. Agustín Coppel Luken, tercera generación de la empresa familiar, dio un paso lateral en julio del año pasado. Después de ocupar ambas posiciones desde 2008, él mantendría la presidencia y su sobrino, Diego, la dirección general.

La decisión, explican hoy ambos, fortaleció a la organización. “Era necesario”, dice Agustín Coppel. La compañía, que cerró el año pasado con 296,773 millones de pesos en ventas, de acuerdo con estimaciones de *Expansión*, casi 1,900 tiendas y 14 millones de clientes en BanCoppel, ha dejado muy atrás aquellos inicios en los que solo era una tienda de regalos en Culiacán, en la década de los 40. “Hay muchos temas que ver y es mejor estar dos personas, poder compartir y hacer equipo”, agrega.

El empresario enfatiza en esto. Asegura que mucha gente habla de colaboración, pero del dicho al hecho... En el caso de Coppel, comenta, su sobrino y él llevan años trabajando juntos, se tienen confianza, hablan claro entre ellos. Y eso, asegura, da como resultado un equipo que genera valor, con ideas que se pueden rebotar y cuestionar para tomar mejo-

res decisiones. Una colaboración desde el liderazgo que tratan de permear hasta el último departamento de la compañía.

Coppel Sullivan explica que dieron “muchas vueltas” a la estructura, en una conversación abierta con los consejeros del grupo. “Y te das cuenta de que la dimensión del negocio sí requiere tener una mejor atención a mucho más detalle, porque hay mucho por hacer y mucho que atender”, explica.

La nueva estructura profundiza el proceso de instituciona-

**DESEMPEÑO.** Diego Coppel ha estado vinculado a la empresa desde niño y ha pasado por varias posiciones hasta ser el actual director general.



lización del grupo. Para Rogelio Segovia González, socio-director de la firma de transformación organizacional Think Talent, es la mejor desde la perspectiva de las mejores prácticas de gobernanza corporativa. “Es un tema de estrategia”, dice el también doctor en Filosofía. “La posición del director general debe estar enfocada totalmente a la ejecución, al día a día de la estrategia que defina el consejo. El rol de un presidente es enfocarse en temas de estrategia a futuro que garanticen la sustentabilidad y sostenibilidad de la compañía. Y es el CEO quien debe ejecutarla”, señala.

### VENDEDORES NATOS

Como sus tíos, Agustín y Enrique, y antes, su abuelo, Enrique Coppel, Coppel Sullivan, quien hoy tiene 45 años, ha estado vinculado a la compañía desde pequeño, en la que comenzó trabajando los veranos. De ahí, los pasos fueron naturales. Estudió Administración de Empresas en el Tecnológico de Monterrey y un MBA en el IE Business School en Madrid, y también tiene estudios sobre Consejos de Alto Desempeño por la suiza IMD Business School.

En Coppel, ocupó puestos estratégicos en varias áreas y, antes de llegar a la dirección general, fue director comercial de Categorías Muebles, Digital y Mercadotecnia. “Siento como si fuera mi casa y me encanta disfrutar de lo que es Coppel”, dice del grupo familiar. “Creo que hay perfiles que tienen la capacidad para afrontar los retos. En mi caso, poder responder y sentirme responsable es algo que me ha caracterizado siempre. Para mí, ha sido muy natural y emocionante poder estar aquí los últimos 15 años”.

Tío y sobrino hablan con la seguridad que les da conocer el oficio. Salta a la vista tras caminar apenas unos pasos por una de las tiendas con ellos. Agustín se detiene a ver los pasillos, que todo esté como debe, como veía de pequeño hacer a su padre. En un momento de la sesión de fotos, Diego está tentado de parar unos minutos. Estamos en el área de muebles y una persona quiere revisar de cerca el comedor junto al que estamos. Es cierto, estorbamos, así que nos damos prisa. La posible clienta vuelve para poder ver a detalle la que puede ser su futura compra, pero nos quedamos con la curiosidad de si finalmente ese fue el elegido.



EN PORTADA



# TE DAS CUENTA DE QUE LA DIMENSIÓN DEL NEGOCIO SÍ REQUIERE TENER UNA MEJOR ATENCIÓN A MUCHO MÁS DETALLE PORQUE HAY MUCHO POR HACER Y POR ATENDER.

Diego Coppel Sullivan,  
director general de Grupo Coppel.

Unos minutos antes, un par de consumidoras se acercan a donde estamos. Tienen sugerencias. “Somos clientas habituales”, dicen. Gastón Luken Garza, director de Relaciones Institucionales del grupo, habla con ellas. Se le ve tomar notas. Cuando la sesión de fotos acaba, se acerca a Coppel Sullivan. “Lo que comentan se puede hacer”, se escucha que le dice.

El “oficio de la tienda”, dice Agustín Coppel, lo tienen. Ahora, están evolucionando a “hacer oficio en internet”. El grupo tiene claro que la estrategia es aprovechar la fortaleza de sus tiendas físicas para llevar a sus clientes al mundo digital, al *e-commerce*. El nombre del juego es la omnicanalidad.

En febrero, la compañía anunció para este año una inversión de 14,300 mdp como parte de su plan de transformación 2026-2030, que contempla 80,000 mdp en total y que fue anunciado en junio del año pasado, un mes antes de la transición.

El 43% de la inversión de este año, 6,200 mdp, será para infraestructura comercial, para ampliar la cobertura y mejorar la disponibilidad de productos. Esto incluye la remodelación de cerca de 100 sucursales y centros de distribución y la apertura de alrededor de 90 tiendas al cierre del año, para llegar a las 2,000.

La tecnología es la otra parte de la inversión, con 4,500 mdp, el 31% del total, y estará enfocada en consolidar la integración de canales comerciales, digitales y financieros, con una apuesta por soluciones de inteligencia artificial en logística y cadena de suministro, además de reforzar las capacidades digitales de BanCoppel.

Los otros 3,600 mdp serán para avanzar en la transición energética del grupo, que trabaja para que el 30% de su consumo energético provenga de fuentes limpias, entre otras metas.

## FILOSOFÍA OMNICANAL

En el objetivo de ‘dominar’ la omnicanalidad, los clientes de Coppel están, de cierta forma, transitan-

do con el grupo hacia la misma experiencia. Muchos de quienes van a sus tiendas no han comprado nunca por el canal digital y su primera vez ocurre, de hecho, en el piso de venta, a través de los kioscos digitales. Si una persona acude al punto de venta para adquirir, por ejemplo, un electrodoméstico y no está en tienda, puede, con la asistencia del personal, revisar el catálogo en línea y realizar la compra.

“Es una extensión de la misma experiencia que Coppel ofrece, y cuando vas integrando todo, el nivel de satisfacción se incrementa. El cliente se siente cómodo interactuando en la tienda física a través de los kioscos o de su misma aplicación”, explica Coppel Sullivan sobre el acompañamiento que dan. Los clientes aprenden así a usar la plataforma.

Uno de los ejes de la estrategia es poner primero al consumidor en cada decisión. Esta orientación al cliente es, de hecho, la base de la “filosofía omnicanal”, afirma Silvana Dakduk, directora de la maestría en Mercadotecnia en la EGADE Business School sede Monterrey. “Es importante entender que omnicanal no es tecnología, la tecnología es lo que lo apalanca. El *customer cen-*

tricity implica pensar en una estrategia 360 de cara al cliente. No es positivo cuando se piensa al revés”.

La académica señala que desde el punto de vista del cliente, una plataforma omnicanal permite transitar a través de diferentes canales sin fricciones para una misma operación, es decir, el consumidor puede interactuar con todos los canales y todos los canales están conectados en tiempo real, hablan entre ellos y están actualizados.

Coppel parece tenerlo claro, pues la visión de la compañía dibuja el flujo del cliente transitando entre los diferentes canales del grupo. El director general de la empresa señala que todavía tienen trabajo por hacer, pero avanzan en el objetivo de que, para finales de 2030, el 20% de las ventas del grupo sean digitales. Hoy, este porcentaje es del 10.3%.

“Sería un buen incremento para nosotros. El 20% es el equivalente a las ventas de 400 tiendas, que se va a dar de manera autónoma por el cliente. Es una gran experiencia”, agrega Coppel Luken. La clave, de nuevo, es analizar de forma sistemática la experiencia que tiene el cliente: dónde tiene fricción, qué no le gustó, dónde están los problemas. “Es un sitio muy grande, con 50 categorías y todo el mundo está navegando. [El reto es] cómo poder descubrir esos espacios que existen donde no estamos dando un buen servicio, para tenerlos claros y definir ahí las prioridades”.

El destino final es convertirse en el ecosistema omnicanal preferido del mercado, que integra de forma natural *retail* y servicios financieros para ofrecer soluciones completas, explica Coppel Sullivan. Acompañar comercial y financieramente a cada consumidor. “Estamos construyendo una plataforma que conecta tiendas, canales digitales y servicios financieros en una sola experiencia”, apunta.

# 14,300

**MILLONES DE PESOS  
INVERTIRÁ LA  
EMPRESA ESTE AÑO,  
COMO PARTE DE UN  
PLAN DE**

# 80,000

**MILLONES DE PESOS  
QUE CONCLUIRÁ  
EN 2030.**

# 2,000

**TIENDAS TENDRÁ EL  
GRUPO AL CIERRE  
DEL AÑO.**

Además, una buena integración omnicanal, asegura la académica de la EGADE, permite rentabilizar clientes, gracias a la gestión y a la trazabilidad de las interacciones. “Cuando tienes un mercado maduro, el negocio es meter a los clientes actuales a un ecosistema donde le ofrezcas cada vez más servicios. El omnicanal es una buena estrategia para fidelizar”, dice.

De ahí que los indicadores globales señalen que el crecimiento al implementar esta estrategia pueda estar en el orden del 30 al 40% en toda la cadena de valor. Dakduk puntualiza que no se trata solo de un incremento en ventas, sino en un avance que también está impulsado por la disminución de los costos de los puntos de contacto con el cliente.

Los números avalan el camino que inició la compañía. Grupo Coppel ha incrementado sus ventas 2.8 veces entre 2015 y 2025, y el crecimiento el año pasado fue del 10% en comparación con 2024, según los datos de ‘Las 500 empresas más importantes de México’, que elabora *Expansión*.

La inflación, que cerró mayo en 3.94%, dentro del rango objetivo de Banxico, y las tensiones geopolíticas han afectado al consumo interno, pero el presidente de la compañía considera que, aunque México aún no está creciendo, hay un buen indicador: los niveles de desempleo son muy bajos, apenas el 2.6% de la población económicamente activa. “Hay un muy buen nivel de empleo y eso le da estabilidad a las familias. Para quienes prestamos dinero a crédito, es algo muy bueno”, dice.

#### **INCLUSIÓN FINANCIERA**

De acuerdo con los datos de la Encuesta Nacional de Inclusión Financiera (ENIF) 2024, solo



EN PORTADA

el 37.3% de las personas de entre 18 y 70 años tiene algún crédito formal, un dato bajo aunque supone un crecimiento de 8.2 puntos porcentuales en comparación con 2015. Y el principal producto de crédito con el que cuenta la población mexicana es la tarjeta departamental. El 22.6% tiene este tipo de plástico, frente al 15.7% que cuenta con una tarjeta de crédito bancaria, el 6.9%, con un crédito de nómina o personal, y el 5.6%, con uno de vivienda.

Cuando se pone el dato sobre la mesa, los Coppel sonrían. “Nosotros estamos haciendo la inclusión financiera”, dice Coppel Luken. Casi el 80% de los créditos que otorgan son para clientes que nunca habían tenido un crédito anteriormente. Y BanCoppel prevé integrar en los próximos cinco años tres millones de clientes con este perfil.

Es también la institución financiera con las cuentas bancarias y de Afore más pequeñas, asegura el presidente del grupo. “Somos el banco más cercano a la gente de clase media, media baja”, apunta.

Además, ha logrado bajar su tasa de morosidad. El año pasado cerró en 4.45%, frente al 6.52% de 2024.

BanCoppel compró el año pasado la cartera de crédito automotriz de CIBanco. El banco, que preside Rubén Coppel Bernal, ya participaba en el financiamiento de autos seminuevos, pero este movimiento supuso su entrada al de vehículos nuevos también. La estrategia es diversificar, de forma medida. Con eso, también podrán llegar a nuevos clientes que pueden luego saltar al resto de sus productos.

“Algo que nos ayuda mucho es la solidez que tenemos y la misma plataforma, que nos permite estar probando e iterar”, dice Coppel Sullivan. “Vamos probando y articulando, moviéndonos poco a poco para aprender y buscar cuáles son los puntos concretos donde podríamos tener éxito. Y al final es lo que el mismo cliente prefiere. Esa cercanía, poner al cliente al centro, es lo más importante”.

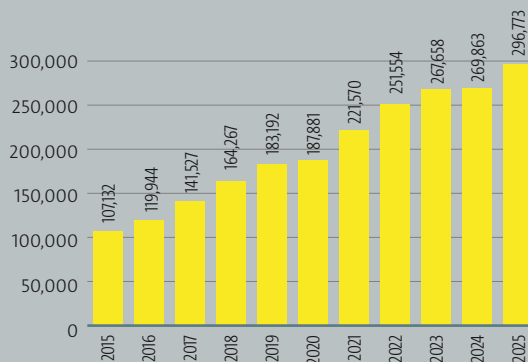
## EL PASO DE ESTAFETA

Coppel Sullivan siempre se había imaginado, de alguna manera, estar donde está hoy. Y asegura que llegar tiene que ver con el destino y con la forma en la que se construye una carrera. Cuando

## CARRITO LLENO

Las ventas se han multiplicado casi por tres en la última década. El año 2025, la compañía cerró con un alza de 10% interanual.

INGRESOS ESTIMADOS DE GRUPO COPPEL EN MDP

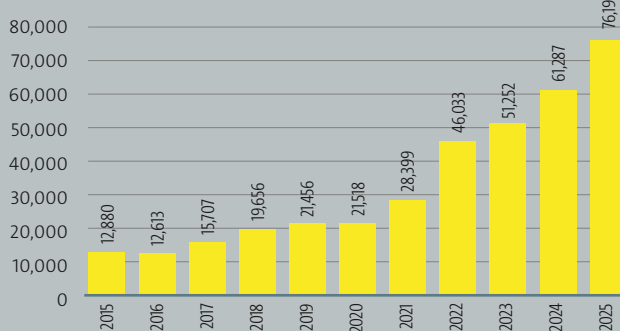


FUENTE: ‘Las 500 empresas más importantes de México’.

## CRECIMIENTO CONSTANTE

La cartera de crédito refleja el incremento en las ventas. La tendencia al alza acelera después de la pandemia. Entre 2020 y 2025, el aumento fue del 254%.

CIFRAS EN MILLONES DE PESOS



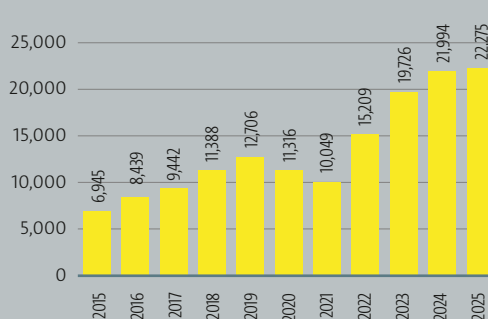
TOTAL DE LA CARTERA DE CRÉDITO, NETO DE BANCOPPEL.

FUENTE: Balances generales de Bancoppel.

## A CRÉDITO

Más compras, más crédito. Los ingresos por intereses de Grupo Coppel reflejan la tendencia positiva de las ventas.

CIFRAS EN MILLONES DE PESOS



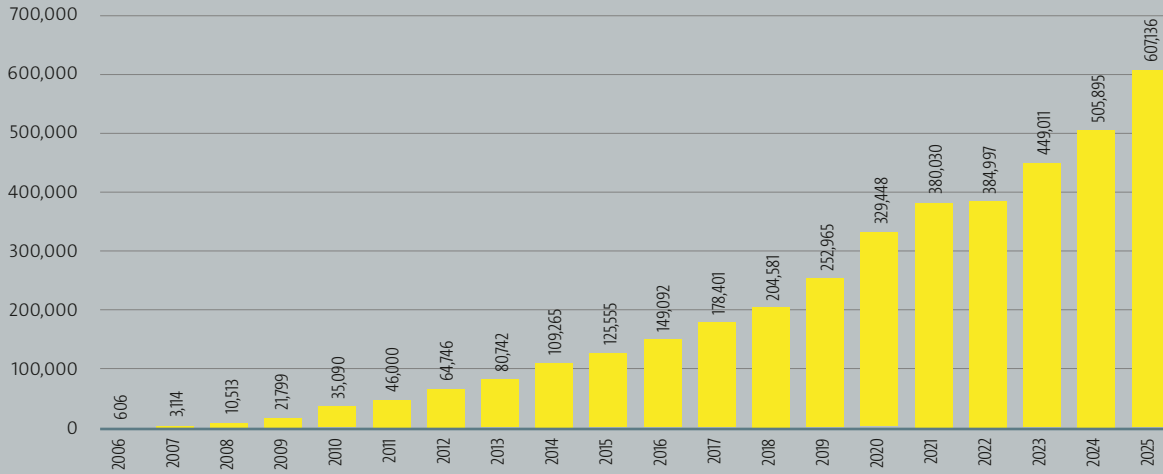
INGRESOS POR INTERESES DE BANCOPPEL.

FUENTE: Estados de resultados de Bancoppel.

## HOY Y EN EL FUTURO

Afore Coppel administra 12 millones de cuentas. En los últimos cinco años, los recursos que gestiona, prácticamente, se han duplicado.

CIFRAS EN MILLONES DE PESOS. DATOS AL CIERRE DE CADA AÑO

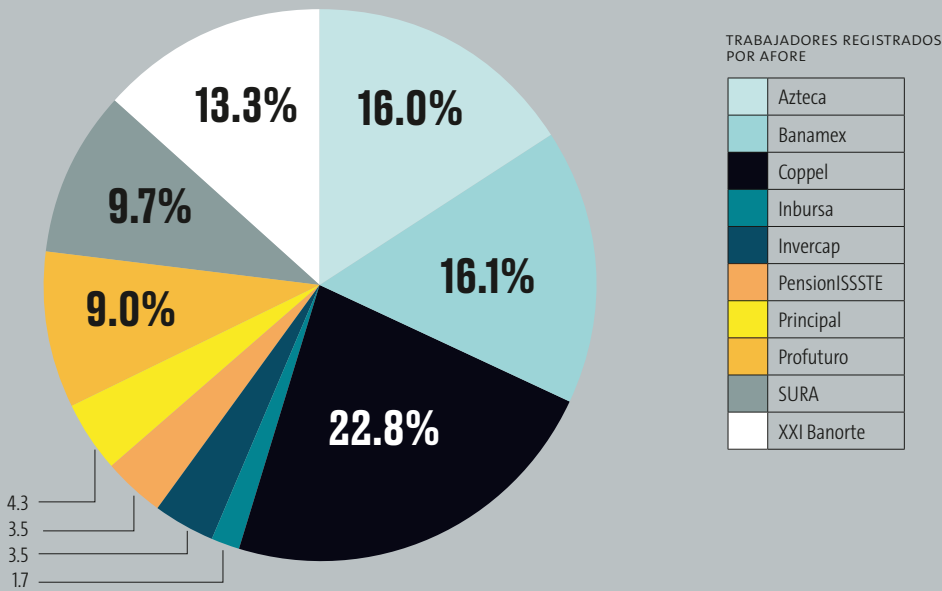


MONTO DE LOS RECURSOS ADMINISTRADOS POR AFORE COPPEL.

FUENTE: Consar.

## LA DISTRIBUCIÓN DEL MERCADO

Afore Coppel es la principal del país por número de trabajadores registrados.



TRABAJADORES REGISTRADOS POR AFORE

Azteca
Banamex
Coppel
Inbursa
Invercap
PensionISSSTE
Principal
Profuturo
SURA
XXI Banorte

DATOS A MAYO DE 2026.

FUENTE: Consar.



su tío explica cuáles fueron las características que hicieron que Diego fuera el candidato ideal para dirigir la empresa, apunta a que la compañía necesitaba un liderazgo natural, que conectara con las áreas de la organización y generara un entorno de confianza en donde todos sientan que pueden dialogar y analizar los problemas.

“Todo eso lo tiene Diego. Siempre ha tenido un trato donde la gente le tiene mucha confianza. Y cuando se pone a trabajar con ellos, se empiezan a mover cosas”, afirma Coppel Luken, que señala que no le ha costado el cambio. “Ya tengo 64 años (cumplirá 65 en agosto) y tengo una trayectoria muy larga”, dice el empresario, quien se incorporó a la empresa en 1983. “Así que prefiero estar un poquito más retirado, enterado y viendo cómo están trabajando, pero ya no manejando el tráiler”.

Ese movimiento es algo que caracteriza a Coppel, que ha profundizado su proceso de digitalización. En los últimos cinco años, ha incrementado la contra-

---

**ROL.** Agustín Coppel permanece al interior de la compañía como presidente del consejo, como muestra también de los avances de su gobierno corporativo.

tación de talento especializado. Las nuevas inversiones anunciadas, de hecho, se traducirán en 2,500 nuevos empleos directos para el grupo, que cuenta con alrededor de 130,000 colaboradores.

La ambición de Coppel Sullivan, asegura, es hacer que las cosas sucedan. “Y una ventaja es que hoy sabemos qué es lo que hay que hacer, el tema es cómo hacerlo de la manera más adecuada”, explica. Para él, la empresa en este momento necesita ir más rápido para ser más competitivos y estar atentos a los detalles que surgen. “Tenemos que estar muy pendientes de la integración, de la plataforma omnicanal, para que todo sea más simple, para que el cliente tenga la mejor experiencia”.

Las fricciones en el sistema es, de hecho, una de sus mayores preocupaciones y acabar con ellas, la clave para habilitar el futuro con la visión marcada para 2030. “Tenemos una estrategia muy clara y lo que queremos es, prácticamente, centrarnos más en las necesidades del cliente, escucharlos, estar más presentes”.

# 2023



**LA GUÍA  
COMPLETA  
DE LA FIESTA  
DEL FUTBOL**

VISITA: [SI.COM/MX](https://si.com/mx)



# ÚNETE A LA COMUNIDAD SUSCRÍBETE AHORA

EXPANSION

Quién

ELLE

**Sports  
Illustrated**  
MÉXICO

THINK LIKE A MAN  
**LIFE AND STYLE**

**MEXBEST**



Escanea para  
ingresar al sitio



[tienda.grupoexpansion.com](https://tienda.grupoexpansion.com)

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

# Centro Avándaro

## EL MEJOR ESPACIO PARA SESIONAR EN MÉXICO

Todos los servicios para reuniones empresariales, así como experiencias de hospitalidad de excelencia, se conjuntan en este centro de negocios.

**E**nmarcado por la zona boscosa de Valle de Bravo, Centro Avándaro sobresale como el escenario ideal para llevar a cabo encuentros empresariales o reuniones corporativas. Ubicado dentro del Hotel Avándaro, su propuesta integral fusiona infraestructura especializada, hospitalidad de alta calidad y un entorno natural que potencia tanto la productividad como la visión a largo plazo.

Como parte de Grupo Avándaro, su fortaleza radica en un concepto *all-in-one*, que incluye áreas diseñadas específicamente para la realización de juntas y *offsites*, hospedaje, gastronomía, torneos de golf o pádel y experiencias complementarias. Todo en un mismo lugar.

Esta sinergia permite que los grupos de trabajo se enfoquen en lo verdaderamente esencial: sus objetivos de negocio, mientras cada detalle es ejecutado con precisión por el personal que brinda servicio exclusivo y a la medida.

A diferencia de los recintos tradicionales, Centro Avándaro transforma la dinámica al situarse en una zona que está en contacto con la naturaleza. Con certeza, su ubicación privilegiada favorece la claridad, la creatividad y la conexión entre los equipos.

Asimismo, la posibilidad de combinar actividades al aire libre y relacionadas con el bienestar eleva cada sesión, para ofrecer una estancia memorable y efectiva.

Su enfoque estratégico, sumado a una comunicación dirigida al segmento corporativo de alto nivel, ha posicionado a Centro Avándaro como un referente aspiracional dentro del sector. Es una respuesta alineada con las nuevas tendencias que priorizan espacios que inspiren y generen valor más allá de las reuniones.

No solamente es un lugar para sesionar, es el entorno donde las decisiones importantes se toman mejor.



DESARROLLO ECONÓMICO

México esperaba una nueva etapa de expansión, pero la baja inversión y la productividad

estancada apuntan a una economía con menos margen para crecer.

UN

US

↙  
FOTOARTE:  
RODRIGO HEREDIA



**MEDIocre**

POR:  
OCTAVIO TORRES

a promesa era que México aprovecharía su cercanía con Estados Unidos y la reorganización del comercio global para dar el salto económico que se le había escapado durante décadas. Pero, en lugar de acelerar, el país está perdiendo algo más que velocidad: capacidad de crecimiento. La economía mexicana se mueve entre pronósticos recortados, inversión débil y productividad estancada. Y mientras el mundo estrena nuevos motores de expansión, México sigue empeñado en crecer a “fuerza bruta”.

El gobierno federal mantiene entre sus objetivos colocar a México entre las 10 mayores economías del mundo. Pero los datos recientes apuntan en otra dirección. Aunque la Secretaría de Hacienda mantuvo en abril una previsión de crecimiento del 1.8 al 2.8% para 2026, el FMI estimó 1.6%, el Banco Mundial, el 1.3%, la OCDE, el 0.8%, y el Banco de México recortó su pronóstico puntual a 1.1%, con un intervalo del 0.5 al 1.7%. Todos por debajo del límite inferior de la dependencia. Y no solo eso, todos por debajo del crecimiento al que México se había acostumbrado en las primeras dos décadas del siglo XXI.

Además, el último dato real disponible del PIB fue todavía más débil, con una caída trimestral del 0.6% en el primer trimestre de 2026 y un avance anual marginal del 0.4%. Esta combinación sugiere que el centro de gravedad de las proyecciones se desplazó hacia un rango entre el 1 y el 1.3%, no hacia el punto medio del escenario de Hacienda.

La discusión entre los economistas no es si México crece poco, en eso hay consenso. La diferencia está en si la desaceleración actual es un episodio cíclico, provocado, principalmente, por la incertidumbre alrededor del T-MEC, o si la economía ya entró en una etapa de menor crecimiento potencial.

En los últimos seis años, México ha crecido a un ritmo cercano al 1% anual, por debajo del promedio del 1.9% observado entre 2000 y 2018, una tasa que varios analistas toman como referencia del crecimiento de largo plazo del país. Y si se cumplen las previsiones más bajas para 2026 y 2027, México acumularía cuatro años consecutivos creciendo por debajo del 2%, considerado por parte del mercado como su PIB potencial.

### ¿CRECER SIN INVERTIR?

Paulina Anciola, subdirectora de Estudios Económicos de Banamex, señala que México lleva ya tres años creciendo por debajo del promedio histórico, y advierte que el problema de fondo es que el crecimiento reciente se ha sostenido más en el consumo que en la inversión o en la productividad. “No puedes regresar a crecimientos potenciales más altos si no estás invirtiendo en el país”, dice.

De hecho, la inversión total en México representa el 22.9% del PIB, todavía lejos de romper de forma sostenida la barrera del 25%, un nivel que el país no supera de manera persistente desde 1981. Además, la inversión fija bruta acumula 19 meses en contracción anual, con debilidad en maquinaria, equipo y construcción, los componentes que más inciden en la ampliación de la capacidad productiva y el crecimiento de largo plazo.

Gabriela Soni, líder de Estrategia de Inversión para UBS en México, considera que esa es la señal más preocupante. “El principal desafío que estamos viendo en México no es un tema de estabilidad macroeconómica, sino que esta baja inversión termina condicionando el crecimiento”.

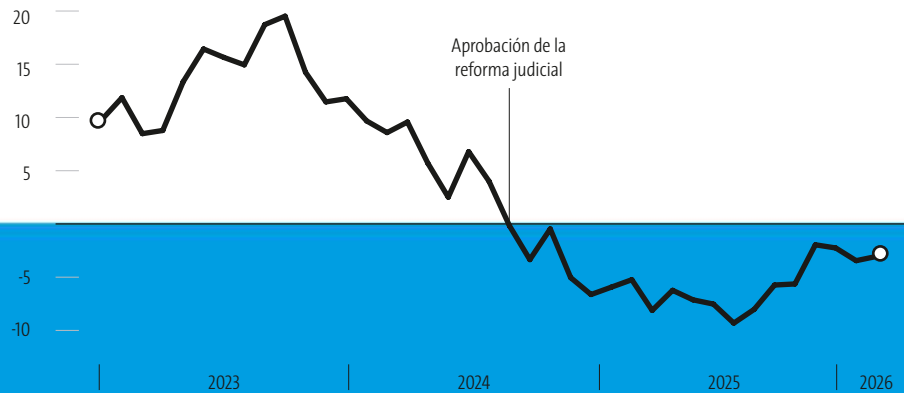
La especialista distingue entre el buen desempeño de la inversión extranjera directa (IED) y la debilidad de la inversión productiva dentro del país. La IED se mantiene en niveles elevados, pero ha perdido fuerza frente a sus máximos recientes, de hecho, con cifras revisadas de Banxico, pasó de 27,216 millones de dólares en el primer trimestre de 2024 a 24,413 mdd en igual periodo de 2025 y a 23,591 mdd en 2026, este último, como dato preliminar. Bajo esa serie, el dato de este año implica una caída anual del 3.4% y, si no es revisado al alza en los próximos reportes, sería el menor flujo para un inicio de año desde 2022. Además, sigue concentrado en reinversión de utilidades, mientras que las nuevas inversiones son limitadas.

“La inversión fija bruta es la que más nos interesa, la realmente importante,

## CAÍDA

La inversión fija bruta acumulaba en marzo, último dato disponible, más de un año y medio con contracciones anuales, que iniciaron antes de la llegada de Donald Trump a la Casa Blanca. Los expertos ubican el declive más acelerado a partir de la propuesta, aprobación y puesta en marcha de la reforma judicial.

VARIACIÓN ANUAL (%)



FUENTE: Inegi.

porque incorpora compra de maquinaria, equipo y construcción”, agrega Soni. “Esa es la que tiene una relación más directa con el PIB y la que tenemos que ver que recupere su dinamismo”.

La debilidad de la inversión se combina con otro problema de largo plazo: la baja productividad. Según la medición de Productividad Total de los Factores –que estima si la economía avanza por usar mejor el capital, el trabajo, la energía, los materiales y los servicios–, México registró entre 1991 y 2024 una contribución negativa promedio del 0.51% anual, de acuerdo con cálculos de Gerardo Leyva, exdirector del Área de Investigación del INEGI.

El dato implica que el país ha crecido principalmente por acumulación de factores, como más trabajadores, más capital o más insumos, pero no por una mejora sostenida en la eficiencia con la que combina sus recursos productivos. En 2024, la Productividad Total de los Factores retrocedió 0.35%. Al realizar un corte entre 2018 y 2024, su contribución promedio fue prácticamente nula, de apenas el 0.01% anual. Estos datos denotan un fenómeno de crecimiento por “fuerza bruta”, a raíz de la falta de innovación en los procesos y un uso más eficiente de los recursos.

Para Anciola, esa es la mayor preocupación. “La productividad es, si no el principal, por lo menos sí de los principales problemas que tiene México, porque de aquí parte todo”, afirma. “No acompañada de inversión pública y privada es uno de los principales focos rojos que tendría que

atender México para regresar a una senda de crecimiento más alta y sostenible”.

La economista advierte que México corre el riesgo de entrar en un círculo de baja inversión, baja productividad y menor capacidad de crecimiento. Los aumentos salariales pueden mejorar el ingreso de los hogares, pero si no están respaldados por mejoras productivas, elevan los costos de operación y reducen el margen para crecer sin presiones inflacionarias.

Alejandro Saldaña, economista en jefe de Grupo Financiero Ve por Más, coincide en que varios años de baja inversión ya parecen reducir el techo de expansión. A su juicio, el problema se refleja en rezagos de infraestructura energética y logística que limitan la producción industrial y el comercio. Añade que las inversiones que ayuden a subsanar esos cuellos de botella podrían redirigir al país hacia una senda de mayor crecimiento, pero también se requiere fortalecer el Estado de derecho, la seguridad pública, la educación y la salud para contar con una fuerza laboral más robusta.

Durante la presentación de un reporte de previsiones económicas en abril, expertos de Banco Base describieron este entorno como una “trampa de estancamiento”, marcada por menor inversión, caída de la productividad, mayor informalidad y debilitamiento institucional. El banco señala que, bajo este contexto, el crecimiento potencial de México se habría reducido a alrededor del 1.4%, lo que limita la capacidad de expansión sin generar más inflación y eleva el riesgo de



del PIB representa la inversión total de México, un factor que preocupa a los economistas.

estanflación, un estado de bajo crecimiento acompañado de inflación persistente.

La inversión pública tampoco compensa la debilidad privada. El gasto público en inversión física se desplomó 44.9% real en el primer bimestre de 2026, de acuerdo con el INEGI, y la consolidación fiscal limita el espacio del gobierno para impulsar infraestructura, mientras la inversión privada espera señales más claras sobre el entorno comercial e institucional.

El poco dinamismo de una economía tiene sus repercusiones al recaudar impuestos. Tan solo en el primer trimestre del año, marcado por una contracción trimestral, la llegada de ingresos tributarios disminuyó 0.6% a tasa anual, y estuvo 1.6% por debajo de lo proyectado en la Ley de Ingresos de la Federación.

De acuerdo con Hacienda, un punto porcentual adicional de crecimiento en 2027 elevaría la recaudación en 65,700 millones de pesos. Pero el efecto también opera en sentido contrario, si la economía crece menos de lo previsto por la dependencia, los ingresos públicos podrían resentir una pérdida similar.

“No crecer económicamente se vuelve un círculo vicioso porque tus ingresos por impuestos se estancan, lo que a su vez presiona al gasto, y terminas gastando menos en proyectos de inversión, los cuales son los que impulsan mayormente a la economía y representan beneficios para la población”, explica Christopher Cernichiaro, profesor e investigador de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) Xochimilco.

### SUBIRSE A TIEMPO AL CAMBIO TECNOLÓGICO

La mayoría de los economistas consultados identifica la incertidumbre alrededor de la revisión del T-MEC como una de las principales razones detrás de la pausa de la inversión. La diferencia está en el alcance del daño. Para algunos, la espera ya afecta el crecimiento potencial; para otros, todavía se trata de un freno cíclico que podría revertirse si el acuerdo mantiene a México en una posición favorable frente a Estados Unidos.

Gerónimo Ugarte Bedwell, economista en jefe de Valmex, considera que la incertidumbre comercial ya incide en la capacidad productiva futura. “El hecho de estar esperando la revisión del T-MEC no solo afecta el crecimiento de corto plazo, sino que, efectivamente, el crecimiento potencial en el mediano y largo puede verse afectado”, sostiene.

México sigue considerado por muchas empresas como una plataforma manufacturera para Norteamérica, con Estados Unidos como principal mercado objetivo. Esa posición explica parte de los flujos de relocalización y del interés por el país. Pero la velocidad y la magnitud de nuevas inversiones dependen de la certidumbre sobre las reglas comerciales. “Si seguimos teniendo incertidumbre sobre lo que va a pasar en el T-MEC, muchas decisiones de inversión van a seguir postergándose”, advierte Ugarte.

El riesgo, agrega, es que México se integre lentamente a los segmentos de mayor valor agregado que están redefiniendo la industria global, como vehículos eléctricos, automatización, IA, software automotriz, baterías, almacenamiento energético,

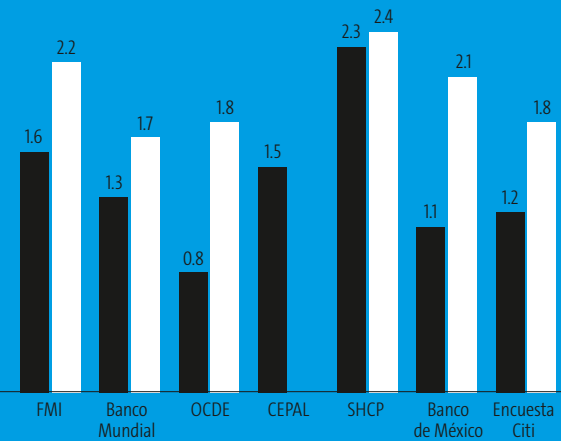


### LAS EXPECTATIVAS

Aunque hay disparidad, el promedio de las instituciones estima un crecimiento del 1.4% del PIB, todavía por debajo del llamado PIB potencial de México.

PORCENTAJE

■ 2026 ■ 2027



La CEPAL no ha hecho público su pronóstico para 2027.

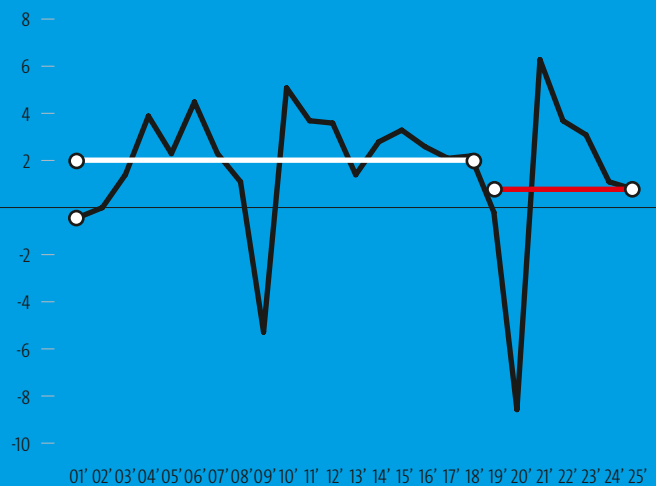
FUENTES: FMI, Banco Mundial, OCDE, CEPAL, SHCP, Banco de México y Citi.



### MÁS BAJO

Entre 2001 y 2018, el promedio de expansión del PIB fue del 2% anual. Y entre 2019 y 2025, el promedio fue del 0.9%. Si se cumplen los peores pronósticos de los organismos internacionales, como el de la OCDE, México acumularía cuatro años consecutivos creciendo por debajo del 2%, el PIB potencial del país.

■ CRECIMIENTO ANUAL DEL PIB REAL (%)  
 — TASA PROMEDIO 2001-2018  
 — TASA PROMEDIO 2019-2025



FUENTE: Elaboración propia con datos del INEGI y el Banco Mundial.

semiconductores y electrónica avanza. “El país puede seguir creciendo, pero a tasas estructuralmente más bajas de las que podría alcanzar con una integración más fuerte”, asevera.

Pese a la visión del resto de los especialistas, Elijah Oliveros-Rosen, economista principal para Mercados Emergentes de S&P Global Ratings, tiene una lectura menos pesimista. Reconoce que la economía atraviesa una desaceleración clara y que la inversión fija privada se contrajo en 2024 y 2025, con un despegue débil en 2026. Pero considera que todavía no hay señales suficientes para afirmar que el crecimiento potencial de México se redujo de manera permanente.

“Cíclicamente, claramente estamos en una desaceleración económica”, afirma. “Nosotros atribuimos, en gran parte, la incertidumbre en torno a la renegociación del T-MEC. Creemos que esto ha generado por lo menos una pausa en la decisión de las inversiones de largo plazo y eso se ve reflejado en esta desaceleración cíclica”.

Para el economista, el crecimiento potencial de México sigue ligeramente arriba del 2% y su argumento se basa en que, aun después de la revisión del tratado, la posición comercial del país frente a Estados Unidos debería mantenerse favorable en comparación con el resto del mundo. “Pase lo que pase con la negociación del T-MEC, creemos que la posición de México en temas arancelarios con Estados Unidos frente al resto del mundo va a seguir siendo favorable”, afirma.

Esa ventaja ya se observa en nuevos motores de exportación. Las ventas mexicanas relacionadas con centros de datos y tecnología hacia Estados Unidos alcanzaron cerca de 130,000 mdd y superaron a las exportaciones automotrices el año pasado. La demanda asociada a IA, infraestructura digital y centros de datos abre una nueva oportunidad para México. Pero tiene límites y el experto estima que cerca de la mitad del valor agregado de esas exportaciones tecnológicas se captura en México y la otra mitad, en países asiáticos, especialmente, Taiwán.

Soni coincide en que México ya se beneficia de la inversión en IA en Estados Unidos, pero advierte que muchas exportaciones tecnológicas dejan una derrama menor que sectores más integrados verticalmente, como el automotriz.

El reto, entonces, no es solo exportar más, sino capturar más valor dentro del país. Eso exige proveedores locales, talento especializado, infraestructura energética, agua, logística, innovación y certidumbre jurídica. Anciola señala que

México ya intenta diversificar sus exportaciones más allá del sector automotriz, con mayor presencia en centros de datos, farmacéutica y nuevas cadenas de valor, pero advierte que la falta de agua, electricidad, carreteras y puertos puede impedir aprovechar plenamente esa oportunidad.

### LOS ENEMIGOS EN CASA

Sin olvidar el T-MEC, Soni identifica factores internos que inhiben la inversión, como la incertidumbre jurídica, la calidad institucional, el Estado de derecho, la seguridad, la relación con la autoridad fiscal y mayores costos laborales.

UBS ha advertido que la reforma judicial y el debilitamiento de los órganos reguladores autónomos elevaron las preocupaciones sobre la predictibilidad institucional, particularmente, en áreas como el Estado de derecho y la efectividad gubernamental. Para las empresas, la pausa de la inversión no depende solo de aranceles o reglas de origen, sino también de la confianza en que las reglas internas se mantendrán estables durante la vida de un proyecto.

En ese punto se cruzan los dos diagnósticos principales de los economistas, sin ser del todo excluyentes. Si el T-MEC se resuelve de manera favorable, parte de la inversión podría destrabarse. Pero si México no corrige sus rezagos de productividad, infraestructura, seguridad, educación, salud y certeza jurídica, la oportunidad del *nearshoring* puede quedarse por debajo de su potencial.

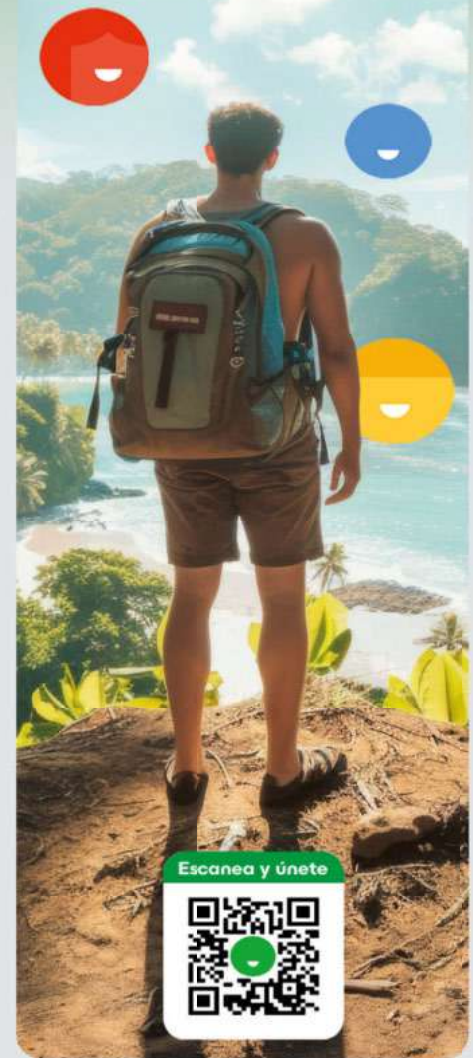
La buena noticia que resaltan los economistas es que México no parte de cero y mantiene una integración profunda con Estados Unidos, una base exportadora consolidada y una posición comercial difícil de igualar. Pero esas ventajas no bastan para entrar al *top 10* de las economías globales si el país crece cerca del 1% anual, invierte por debajo de sus necesidades y produce con una eficiencia estancada, sin innovación y sin transferencia tecnológica.

Cálculos del IMCO hacen ver la meta gubernamental como una cuesta cada vez más empinada. Aun tomando el punto medio de las previsiones optimistas de Hacienda para 2026 y 2027, México tendría que crecer 6.9% acumulado en los últimos tres años del sexenio para aspirar a colocarse entre las mayores economías del mundo en 2030. Y tendría que hacerlo sin margen de error, justo cuando el país empieza a mirar casi con nostalgia un crecimiento sostenido del 2% anual.

Con información de Dainzú Patiño.

# 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**

**doters** | **viva**

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

## AIRBNB

**EVOLUCIÓN.** Para Brian Chesky, cofundador de Airbnb, el objetivo es que la gente vea la empresa como algo más que solo alquiler de casas.



**FOTOS:**  
*Diego  
Alvarez  
Esquivel*

# EL PROBLEMA DEL SEGUNDO ÁLBUM

Airbnb diversifica su oferta hacia servicios, experiencias e incluso reserva de habitaciones de hotel, un movimiento para no perder terreno ante las regulaciones.

POR:  
*Fernando  
Guarneros*

# A

Airbnb sufre el “problema del segundo álbum”, admite sin temor su cofundador y director ejecutivo, Brian Chesky. El modelo inicial de rentar una habitación vacía y que dio origen a la llamada economía colaborativa se desgasta poco a poco, debido al ingreso de competidores profesionales dedicados a los alquileres de corta estancia y por regulaciones cada vez más estrictas en diferentes países. Para sobrevivir y mantener el ritmo de crecimiento, el ejecutivo vio necesario explorar y explotar nuevas verticales.

Financieramente, el disco gira. La empresa superó los 12,200 millones de dólares en ingresos en 2025, impulsados por un volumen de más de 500 millones de noches reservadas, un alza del 8% respecto al año anterior. No obstante, estos hitos conviven con un deseo más grande por parte de Chesky: lograr que la gente vea Airbnb como algo más que solo alquiler de casas.

Para escapar de los límites que le impuso su propio éxito en la categoría de renta de casas, la compañía estructuró nuevas divisiones: Servicios, Experiencias y Reservas en hoteles boutique. Desde la aplicación, el usuario ahora también puede coordinar traslados privados desde el aeropuerto, encargar que los anfitriones hagan el súper antes de su llegada, contratar recorridos temáticos guiados por gente local o bien, reservar directamente una habitación de hotel, esos servicios que, en un inicio, fueron considerados la principal competencia de la plataforma.

El despliegue de estas divisiones, señala Nathan Blecharczyk, cofundador y director de Estrategia de la compañía, responde a una lógica de retención de usuarios y diversificación de ingresos. Con los servicios, dice, se eliminan las fricciones logísticas del viaje y Airbnb es solo el orquestador tecnológico; con las experiencias, monetiza el tiempo de los turistas, y con las reservas



de hoteles aumenta el tráfico de la plataforma.

“Queremos que sea más fácil quedarse en un Airbnb que en un hotel”, señala Chesky sobre su vertical de Servicios. “Cuando la gente reserva un servicio, es más probable que decida una casa”. Sin embargo, la estrategia de la empresa no es imitar el modelo de los agregadores tradicionales de la industria, como Booking.com, o las agencias de viaje, añade Blecharczyk. Su objetivo es aplicar su propia visión para facilitar viajes “más significativos” de la mano de los proveedores locales.

Para Alejandra Garrido Rodríguez, investigadora del Instituto de Geografía de la UNAM, la idea inicial de generar un vínculo auténtico entre el viajero y el local era real, pero se ha ido diluyendo con el tiempo. “Hoy en día, la mayoría de los alojamientos tienen un administrador, alguien que te da indicaciones, te dice dónde están las llaves, te da el código del candado y te puede auxiliar, pero no está presente”, comenta.

La especialista sostiene que, lejos de generar conexiones, transforma la experiencia de habitar un vecindario ajeno, pues el turista se convierte en huésped de un departamento cuyo dueño ni siquiera conoce a sus vecinos, mientras que las experiencias que ofrece una ciudad se convierten en ofertas a sobrecosto.

Respecto a la apertura del catálogo hacia las habitaciones de hoteles tradicionales, Chesky reconoce que se trata de una medida estratégica para proteger y blindar el negocio en aquellos mercados urbanos con regulaciones restrictivas de hospedaje. Esta diversificación de la oferta permite amortiguar los golpes normativos y capturar perfiles de viajes con presupuestos y necesidades diferentes.

“En ciudades como Nueva York, donde estamos prohibidos, o Madrid, con restricciones fuertes, los hoteles son críticos”, explica el ejecutivo. “Muchos hoteles boutique son más parecidos a un hogar que a una cadena hotelera y nos ven como un aliado para mantenerse independientes”.

Por su parte, Blecharczyk defiende que esta no es una estrategia defensiva. “Se trata de crear valor para el consumidor y facilitarle la vida con productos personalizados”. Y de acuerdo con su visión, estas opciones operan como un punto de entrada al ecosistema de la marca, pues al diversificar los servicios, se atraen clientes nuevos que consolidan su confianza.

No obstante, esta aparente alianza genera escepticismo. Garrido critica la integración de los hoteles independientes en el ecosistema de la plataforma, sugiriendo que la decisión de estos negocios de ceder inventario a Airbnb evidencia una asimetría de poder de mercado, en la que los hoteles prefieren sacrificar parte de sus márgenes de ganancia antes que quedar completamente invisibilizados frente al consumidor digital.

#### EL DEBATE GLOBAL DE LA VIVIENDA

Cuando se habla de Airbnb, inevitablemente también se menciona el término ‘gentrificación’ o crisis de vivienda en las grandes urbes. Desde la óptica de Chesky, la plataforma no debe ser interpretada como un factor de desestabilización del mercado inmobiliario, sino como una herramienta de resiliencia económica que permite a las personas generar ingresos complementarios para amortizar los costos de su propiedad.

“La idea de la economía colaborativa de donde surge Airbnb era una buena”, menciona Garrido. Que alguien con habitaciones subutilizadas pudiera generar un ingreso extra para solventar sus gastos representa una alternativa viable. Sin embargo, la masificación de la plataforma atrajo a inversionistas privados y fondos inmobiliarios que identificaron en este tipo de economía un nicho desregulado de alta rentabilidad.

En este contexto, Chesky detalla que los desafíos del mercado de la vivienda obedecen a factores estructurales macroeconómicos que trascienden la actividad de su empresa. “Si puedes suplementar tus ingresos alquilando tu casa ocasionalmente o rentando una habitación, eso puede marcar la diferencia para pagar la hipoteca”, enfatiza. “Los desafíos de vivienda son más grandes que Airbnb”.

Como parte de sus argumentos, resalta que si una ciudad es cara, se debe a que no se construyó suficiente vivienda y utiliza el caso de la Ciudad de México para ilustrar su punto, señalando que por cada 116 viviendas existentes, solo una se encuentra listada en los registros de Airbnb.

La investigadora de la UNAM es crítica en este sentido, pues advierte que existe una distribución de responsabilidades. Por un lado, los gobiernos cargan con una parte fundamental del problema y recuerda que el modelo de estado de bienestar, a finales de la década de los 80, transformó el papel de las instituciones públicas, pues dejaron de operar como constructoras directas de vivienda social para convertirse en entidades financieras y puentes de intermediación crediticia.

Asimismo, la falta de planificación urbana a largo plazo y el déficit habitacional crónico también constituyen deudas históricas del Estado, pero sostiene que las plataformas digitales ejercen una responsabilidad ineludible como aceleradores y amplificadores de las desigualdades socioespaciales preexistentes, profundizando la polarización y la segregación urbana.

“Su presencia [de plataformas como Airbnb] sí tiene un impacto en el incremento de los precios de la vivienda, y también hacen que aquella vivienda que aún estaba disponible para renta salga del mercado para sumarse a su plataforma, lo que reduce la probabilidad de que alguien pueda rentarla”, afirma Garrido.

Para dimensionar el impacto de la plataforma, en la Ciudad de México existen aproximadamente 3.03 millones de viviendas, según cifras del INEGI. De ese total, 2.75 millones son viviendas parti-

0.86%

DEL PARQUE  
HABITACIONAL  
DE LA CDMX  
ESTÁ ABSORBIDO  
POR LA  
PLATAFORMA.



**DEFENSA.** Chesky dice que la plataforma no es la única responsable de la gentrificación en algunas ciudades del mundo y que acata las regulaciones.

culares habitadas y se estima que Airbnb tiene cerca de 26,000 alojamientos, lo que corresponde únicamente al 0.86% del parque habitacional. Sin embargo, esos alojamientos no se distribuyen de manera uniforme entre las 16 demarcaciones de la ciudad, sino que se aglomeran de forma masiva en polígonos específicos.

En alcaldías como Benito Juárez, Cuauhtémoc o Miguel Hidalgo, más del 90% de sus Áreas Geoestadísticas Básicas presentan una concentración de ofertas en la *app*, apunta Garrido. En sectores específicos de estas demarcaciones, el porcentaje de viviendas convertidas al hospedaje temporal oscila entre el 10 y el 30% del inventario disponible y es precisamente en esta hiperconcentración localizada donde se generan las presiones de desplazamiento y el encarecimiento de los servicios locales.

El fenómeno de la concentración urbana, por lo tanto, ha provocado una oleada de respuestas regulatorias, modificando las reglas de operación de la plataforma. En Nueva York, se implementó una de las normativas más restrictivas a nivel mundial, obligando a los anfitriones a registrarse ante la ciudad y prohibiendo el alquiler de departamentos enteros por menos de 30 días si el dueño no está presente en la propiedad durante la estancia. Además, limita el número de huéspedes a un máximo de dos, lo que provocó el retiro inmediato de miles de perfiles del mercado de corta estancia.

En París, el gobierno estableció un límite que restringe el alquiler de la vivienda principal a un máximo de 120 días por año natural, exigiendo un número de registro obligatorio, algo que también se implementó en la CDMX a

través de un padrón oficial de anfitriones, que exige a los propietarios inscribir sus inmuebles, presentar obligaciones fiscales y cumplir con límites en el porcentaje de noches ocupadas al año.

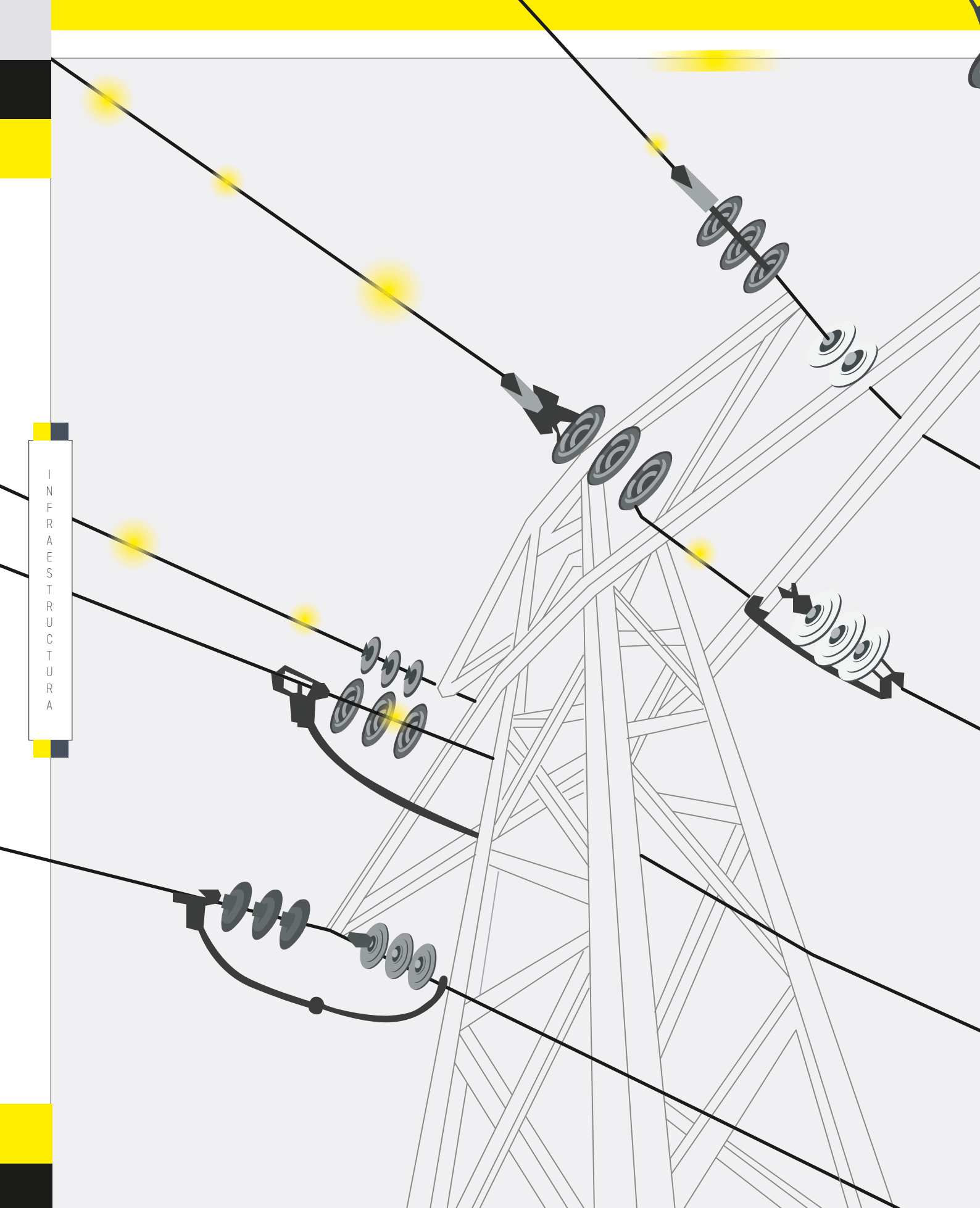
En torno a las regulaciones locales, Chesky asegura que la empresa mantiene una postura de cooperación, pero advierte sobre los efectos colaterales que estos procesos burocráticos conllevan: “Los sistemas de registro suelen tener buenas intenciones pero consecuencias no deseadas”, sentencia. “Cuantos más obstáculos pongas, menos gente común podrá ser anfitriona y más profesionales habrá. Los sistemas de registro deberían ser fáciles, digitales e, idealmente, gratuitos”.

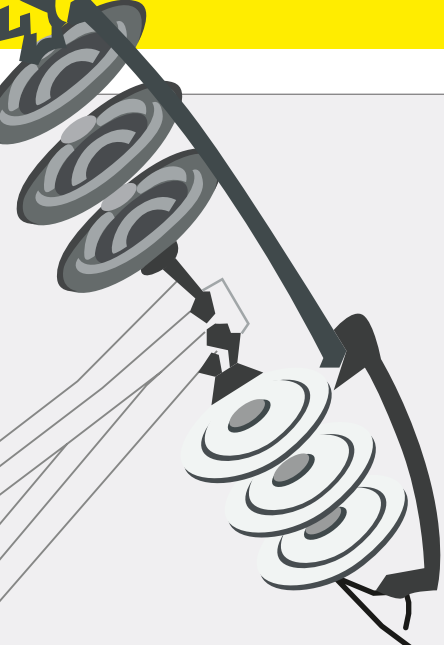
De acuerdo con una encuesta interna, el 26% de sus anfitriones globales son personas jubiladas, un 7% pertenece al sector de trabajadores de la salud y, posteriormente, la proporción baja entre empleados del sector de la educación, manufactura, gobierno y tecnología, entre otros, por lo que con base en esas cifras, Chesky afirma que las barreras administrativas desalientan al ciudadano de a pie que busca un sustento extra, abriendo el camino para que firmas profesionales con departamentos jurídicos monopolicen el control del mercado.

Y las cifras independientes confirman este hecho. Según datos del investigador Enrique Pérez Campuzano, registrados en el libro *Airbnbificación en la Ciudad de México*, más del 50% de la oferta de vivienda disponible en la plataforma está concentrada en manos de participantes profesionales y gestores multipropiedad, evidenciando una tendencia hacia la monopolización de los listados, desmitificando la narrativa del intercambio puramente comunitario y dando una razón de peso a la diversificación.

Precisamente por ello, el camino de Airbnb demuestra que la supervivencia exige movimiento. Para contrarrestar la saturación de su mercado principal y el peso de las regulaciones, la plataforma se expande hacia nuevas verticales de negocio, como la integración de hoteles boutique, las experiencias culturales y la asistencia al viajero.

Además, esta diversificación marca el rumbo y el deseo de Chesky. “Mi visión para dentro de 10 años no es ser una *app* para hogares o viajes, sino estar en el negocio de la conexión humana”, concluye. “A medida que pasamos más tiempo en dispositivos, anhelaremos más conexión con personas y experiencias reales. Si tenemos éxito, el mundo se sentirá un poco más pequeño y amable”.





# LA CARTA FUERTE

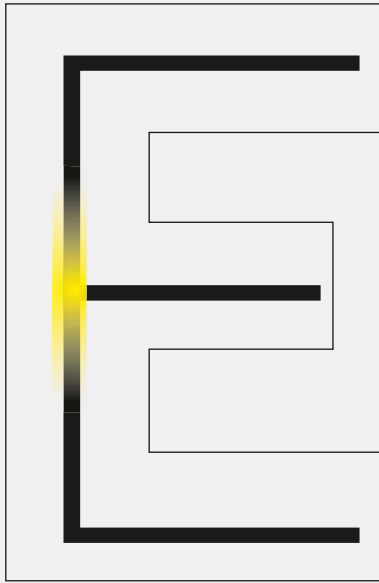
PARA EL

T-MEC

La infraestructura energética es uno de los principales retos y la transmisión y la generación eléctrica son las condiciones más urgentes para que México aproveche su ventaja geográfica.

**POR:** Diana Zavala





El norte del país enfrenta una contradicción creciente. Mientras consolida su capacidad industrial, también arrastra problemas de suministro de agua y energía que limitan el despegue de estos sectores, incluso con interrupciones en las operaciones de plantas productivas. El escenario se repite en distintas regiones y es lo que el gobierno quiere modificar.

En marzo, la presidenta Claudia Sheinbaum echó a andar la Ley para el Fomento de la Inversión en Infraestructura Estratégica para el Desarrollo con Bienestar, con la que se proyecta destinar 6 billones de pesos a distintas obras en cuatro años. Del total, el 54.1% va al sector energético; el restante es para trenes, con 15.6%; carreteras, 13.9%; puertos, 6.5%; salud, 6.2%; agua, 2.8%; aeropuertos, 0.4%; educación, 0.3%; y 0.2% en otros proyectos.

Detrás de esa distribución está uno de los principales problemas que enfrenta México para su crecimiento industrial: la falta de infraestructura energética para acompañar el auge manufacturero y las expectativas del *nearshoring* y el *smartshoring*.

Para Sergio Méndez, director general de BlackRock México, el fenómeno rebasa al país y responde a una reorganización global marcada por el cambio tecnológico y la regionalización de las cadenas productivas. Por ello, la infraestructura se volvió prioritaria para los gobiernos, y, particularmente, la energética. “No estamos listos como economías para enfrentar estas dos cosas. La tecnología se modifica tan rápido que la demanda de energía se potencializa”, asegura.

Si México crece en el suministro de energía para atraer inversiones, se puede conver-



tir en un actor fundamental en el escenario global que se reconfigura con tensiones entre naciones como Estados Unidos y China. “Por el lado de la situación geopolítica, se tienen que generar esas vías para integrarse en una cadena de producción. Y el objetivo debe ser que México se vuelva un país de mayor valor agregado”, agrega Méndez.

Pero esta necesidad se conjunta con un déficit. De acuerdo con un análisis del IMCO, de 2013 a 2018, la inversión estimada en capacidad de generación eléctrica fue de 54,495.5 millones de dólares; mientras que de 2019 a 2024 fue de 13,349.8 mdd, un 75.5% menos. La capacidad autorizada por el gobierno federal en megawatts también descendió de 37,544.4 a 11,620.1.

En mayo, se presentó el paquete de Acciones Inmediatas para la Inversión del Plan México, con el propósito de acelerar la consolidación de inversiones hacia 2030. El anuncio, sostiene el IMCO, llega tras una caída de la inversión en 2025 y

refleja la necesidad de acelerar proyectos estratégicos.

En materia de energía, se proyectan 32 gigawatts de nueva capacidad eléctrica, lo que representa más de un tercio de la capacidad total del sistema (91 GW en 2024) y está por encima de los 28 GW contemplados en la planeación oficial (Pladese 2025-2039). “La ambición es inédita y el plazo, ajustado. De esos 32 GW, CFE aportará 9.8 GW de energía firme y 11.3 GW de renovables, mientras que el sector privado sumará 10.9 GW renovables”, indica el IMCO, que enfatiza como reto de implementación que, sin expansión paralela, la generación no llegará al consumidor. “El cuello de botella estructural persiste: la red de transmisión creció apenas 3.8% entre 2018 y 2025”.

Una buena noticia llegó en junio. La Secretaría de Energía anunció 38 nuevas plantas de energía renovable como parte de la estrategia para fortalecer el Sistema Eléctrico Nacional. Al mismo tiempo, la demanda sube. El consumo



**DEFICIENCIA.** El crecimiento en la distribución representa uno de los grandes problemas que se arrastran en el país.

creció 3.5% de 2022 a 2023, y se espera que, hacia 2028, sea del 2.4%, según el Pladese.

### LO QUE NO AVANZA

El rezago se refleja en la red eléctrica y en la capacidad para absorber inversiones. “Si no hay transmisión, no importa cuántos generadores tengas, no hay dónde conectarse”, dice Victoria Coutiño, analista de Fitch Ratings, quien agrega que la red de transmisión, además de insuficiente, envejece sin mantenimiento suficiente. Además de que el avance de la IA, el almacenamiento de datos y los servicios digitales aceleran el consumo energético y de agua.

Astra Castillo, directora de México y Hub del Pacífico de Fitch Ratings, complementa que, en el sexenio anterior, los proyectos de generación eólica y solar avanzaron con dificultades, mientras que la transmisión quedó rezagada por que la ley reserva ese segmento al Estado.

La consecuencia más visible es que la península de Baja California opera desconectada del sistema eléctrico y tuvo que desarrollar uno propio que le provoca apagones. Ahora, la energía generada en Chiapas no puede enviarse a Baja California Sur, por ejemplo, porque no existe la infraestructura, explica Coutiño.

### EL T-MEC Y LA POSICIÓN DE MÉXICO

Este panorama toma relevancia en la revisión del T-MEC. En 2025, México fue el principal proveedor y comprador de Estados Unidos, dice Samuel Vázquez,

economista de BBVA. Las exportaciones crecieron 7%, con 664,837.2 mdd, pese a los aranceles del 6.8%, en promedio, mientras que otros países enfrentan tasas mayores.

Sin embargo, esa ventaja tiene límites. “En México, no se ha podido aprovechar el beneficio de estar cerca de Estados Unidos al 100% por la falta de infraestructura”, advierte Coutiño.

“En cualquier economía, una mayor inversión en infraestructura aumenta el potencial de las actividades económicas”, añade Vázquez. “Particularmente, en México, la decisión de invertir va a estar en función de esas capacidades”.

Méndez, de BlackRock, coincide en que el reto ya no es solo atraer manufactura, sino crear condiciones para integrarse a industrias de mayor valor agregado.

Para la revisión del T-MEC, la disponibilidad de energía, agua y conectividad logística será determinante para atraer las cadenas de suministro que hoy se relocalizan desde Asia, principalmente.

A partir de ahí, la discusión deja de centrarse en la cercanía con Estados Unidos y se enfoca en qué tan preparado está el país para integrarse a las cadenas de valor regionales. Uno de los escenarios de mayor potencial, dice Vázquez, es el *smartshoring*, que implica no solo reubicar producción hacia la región más cercana al consumo, sino identificar los nodos de la red de suministro que más elevan el valor agregado de México.

Un ejemplo es la industria electrónica de Arizona, que necesita componentes específicos que, hoy en día, provienen de Asia. Identificar qué parte de esa red puede fabricarse en México y generar la infraestructura necesaria para hacerlo es lo que distingue una relocalización superficial de una integración más profunda.

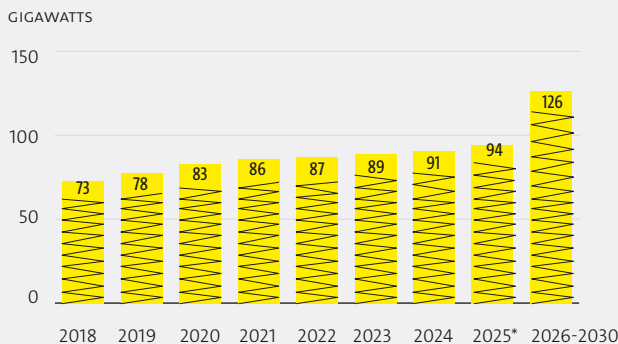
Por ello, la infraestructura energética se convierte en una condición para competir. Vázquez señala que, en 2025, las exportaciones de equipo electrónico superaron a las automotrices, al representar el 25.9% contra el 23.9%, lo que refleja el crecimiento de industrias intensivas en energía.

Para Méndez, la energía se convirtió en el sector más estratégico dentro del nuevo ciclo de infraestructura. “Podemos y estamos a tiempo para reaccionar”, dice, en referencia a los recientes anuncios para agilizar la generación eléctrica.

Con la nueva legislación y el plan de infraestructura se abre la posibilidad de redistribuir parte del desarrollo industrial hacia regiones fuera de los grandes corredores manufactureros.

### PLAN AMBICIOSO

Para 2030, la meta del gobierno es que existan 32 GW adicionales al crecimiento lento que se ha venido registrando desde 2018, tomando como base 94 gigawatts al cierre de 2026.



\*El monto corresponde a la estimación del escenario de Planeación de la Secretaría de Energía

**FUENTE:** Elaborado por el IMCO con información de la Secretaría de Energía y del gobierno de México.





El economista de BBVA destaca que la inversión en energía renovable abre oportunidades para el sur-sureste, rezagado en desarrollo industrial. La eólica en el istmo de Tehuantepec, asegura, tiene un potencial de 44,000 MW. Si se desarrolla, podría propiciar mayor inversión industrial en esa zona y reducir la concentración productiva en el norte y el Bajío.

Además, la Ley de Fomento a la Inversión incluye criterios ambientales y sociales, algo que Vázquez califica como un avance respecto a años anteriores, pues responde a las exigencias de las empresas internacionales que deben cumplir estándares de sustentabilidad.

### INVERSIÓN MIXTA

La nueva ley establece un modelo en el que el Estado y la iniciativa privada puedan financiar y construir obras a largo plazo bajo reglas comunes, con contratos de hasta 40 años y vehículos financieros novedosos.

Esto tiene potencial y el IMCO lo ejemplifica con el sector carretero, ya que, aunque el gobierno anunció 523,000 millones de pesos para proyectos, solo el 5.3% está contemplado en el presupuesto actual. “Esto sugiere que gran parte del plan dependerá de inversión privada y esquemas mixtos que aún no se han definido”, detalla el organismo.

**EN AUMENTO.** La generación eléctrica se ha convertido en prioridad para la presente administración, incluso la renovable.

Pero, justamente, el centro del modelo son los llamados esquemas de participación mixta, mecanismos en los que el sector público colabora con el privado para financiar, diseñar, construir, operar o mantener proyectos. La ley distingue cuatro modalidades: contratación a largo plazo con pagos periódicos o tarifas; inversión mixta con reparto de riesgos, costos y beneficios; esquemas regulados en leyes específicas, como las del sector energético; y una más que definirá el reglamento de la ley.

Para canalizar recursos, la legislación introduce los Vehículos de Propósito Específico, que son estructuras jurídicas cuyo único fin es invertir o financiar un proyecto concreto. Pueden constituirse como fideicomisos, sociedades anónimas, SAPI o sociedades bursátiles y tienen la posibilidad de emitir certificados bursátiles o instrumentos de deuda para captar recursos en los mercados.

Roberto Ballinez, director ejecutivo senior de Finanzas Públicas Estructuradas e Infraestructura de HR Ratings, señala que los cuatro modelos no son nuevos,

pero ve novedosa la creación de la Comisión de Infraestructura para el Bienestar, encargada de aprobar, supervisar y, en su caso, rescindir los contratos.

### LO QUE FALTA POR DEFINIR

Aunque los analistas consideran que el proyecto de infraestructura puede fortalecer la competitividad del país dentro del T-MEC, todavía identifican elementos pendientes de concretar para que ese objetivo pueda materializarse.

Ballinez enumera algunos conceptos que la ley menciona pero no detalla, entre ellos, el retorno razonable para el socio inversionista, el precio justo en la transferencia de infraestructura al Estado al término del contrato y el índice de medición del bienestar que determinará si un proyecto mantiene su elegibilidad con el paso del tiempo. “Todo lo que he podido leer tiene sentido, pero hay muchas cosas que se tienen que poner en papel”, señala.

A esa incertidumbre, se suma otra preocupación del sector privado, la continuidad de los proyectos más allá de los cambios de administración. Desde Fitch Ratings, Coutiño apunta que una de las dudas expresadas por participantes del mercado es la certidumbre a través de los cambios de administraciones. “¿Qué me va a dar la garantía de que eso que invertimos hace seis, ocho, 10 años continúa siendo prioridad para el nuevo gobierno?”.

La nueva ley intenta responder a esa preocupación mediante contratos de plurianualidad, compromisos del Estado para mantener el presupuesto asignado al proyecto durante el plazo acordado. Coutiño explica que ese instrumento facilita que las empresas busquen financiamiento con el sector bancario o en el mercado de capitales en mejores condiciones, al contar con certeza sobre los ingresos futuros del proyecto.

Esa centralización tiene ventajas para alinear prioridades y destrabar trámites, aunque también puede crear nuevos cuellos de botella si la toma de decisiones no se agiliza en la práctica, coinciden las especialistas de Fitch Ratings.

“Queremos aprovechar la *nearshoring*. Sí, estamos en una posición muy privilegiada porque estamos cerca del mercado más grande del mundo. Pero, sin la infraestructura, son solo oportunidades que pueden estar pasando por encima de nuestras cabezas”, dice Coutiño. “Tiene que haber incentivos por todos lados. Todo el mundo tiene que ganar para que funcione”.



# 82 CEREMONIA DE GRADUACIÓN • GENERACIÓN 2026 • UDLAP®

Los egresados de la Generación 2026 concluyeron su formación con orgullo, excelencia y visión de futuro. Como futuras promesas, están listos para aportar su talento y enfrentar los retos de un entorno cambiante.

La Universidad de las Américas Puebla celebró la graduación de 1,719 egresados de licenciatura y posgrado, quienes recibieron el grado académico que acredita la conclusión de sus estudios en las cinco escuelas de la institución.

El acto fue encabezado por el Dr. Luis Ernesto Derbez Bautista, rector de la UDLAP, y contó con la presencia de los integrantes del Patronato de la Fundación Universidad de las Américas Puebla representados por el Señor Roberto Jenkins de Landa. En esta jornada, autoridades universitarias, docentes y familias reconocieron el esfuerzo de una generación que cierra una etapa de formación marcada por la disciplina, la constancia y el crecimiento personal.

Durante la ceremonia se destacó la importancia de preparar profesionistas capaces de responder a los retos desde áreas del conocimiento, con pensamiento crítico, responsabilidad social y visión para transformar su entorno. La formación UDLAP se reflejó en cada egresado como una experiencia que combina excelencia académica, vida universitaria y sentido de pertenencia.

La institución también reconoció el desempeño sobresaliente de sus estudiantes mediante la entrega de las distinciones *cum laude*, *magna cum laude* y *summa cum laude*, así como la Medalla al Más Alto Promedio, otorgada a quienes alcanzaron los mejores resultados de su escuela o programa de posgrado.

Al término del acto protocolario, egresados y familias compartieron una celebración llena de orgullo, fotografías y mensajes de reconocimiento, en un ambiente emotivo y cercano que dio cierre a una etapa universitaria significativa y abrió paso a nuevos proyectos profesionales llenos de propósito e impacto para México.



De izquierda a derecha: Dr. José Daniel Lozada Ramírez, vicerrector académico; Dr. Luis Ernesto Derbez Bautista, rector; Sr. Roberto Jenkins de Landa, miembro del Patronato de la FUDLAP y la Dra. Perla del Rocio Fernández López, decana de la Escuela de Artes y Humanidades.



## LA UDLAP RECONOCE LA EXCELENCIA

En cada una de las escuelas se otorgó una medalla al estudiante con el mejor promedio de la Generación 2026; este año, el reconocimiento lo recibieron:



**Mónica Romero S.**  
Escuela de Artes y Humanidades



**Leonardo Jael Vargas B.**  
Escuela de Ingeniería



**Ana Laura González N.**  
Escuela de Negocios y Economía



**María Angélica Hernández O.**  
Escuela de Ciencias



**Grecia Aguirre M.**  
Escuela de Ciencias Sociales



**Andrés Espinosa O.**  
Posgrado



Con acreditaciones nacionales e internacionales, la UDLAP fortalece su impacto global y proyecta el talento de sus egresados hacia escenarios académicos y profesionales de alto alcance, dentro y fuera de México, con visión, liderazgo y compromiso social.

# CUANDO

# LOS

# JUGUETES

# COBRAN VIDA

**POR:**

*Puri Lucena*

**FOTOS:**

*Diego Alvarez Esquivel*

Una premisa sencilla, el sueño de cualquier niño o niña, se convirtió en una franquicia con un impacto global de 50,000 millones de dólares.



**LA MENTE DETRÁS.** Andrew Stanton es el guionista de la saga *Toy Story* y codirector de su última entrega, en la que volvemos a encontrar a Woody, Jessie y Buzz Lightyear.

# E

El 29 de noviembre de 1995, Steve Jobs ingresó al club de los *billonaires*. Una semana antes, había revolucionado la industria del cine con una película aparentemente para niños: *Toy Story*.

La primera cinta animada completamente por computadora era también el primer largometraje de Pixar, la empresa que Jobs compró a George Lucas nueve años antes y que lo llevó al infinito y más allá. El día de la salida a bolsa del estudio, en aquel noviembre de hace casi 31 años, las acciones de la compañía abrieron en 47 dólares, más del doble de los 22 del precio de oferta. Cerró la jornada en 39 dólares, lo que derivó en un valor de mercado de 1,500 mdd.



“Lo que hemos logrado es combinar la cultura tecnológica de Silicon Valley con la cultura creativa de Hollywood, algo de lo que todo el mundo habla pero que nadie más ha conseguido”, dijo entonces a medios el cofundador de Apple. Jobs supo, además, aprovechar el momento, al salir a bolsa en medio del furor causado con el estreno de una forma diferente de contar historias.

En 2006, 20 años después de comprarla por 10 millones de dólares, vendió el estudio a The Walt Disney Company por 7,400 mdd. Jobs se convirtió en el mayor accionista individual de la firma de Mickey Mouse. Y todo empezó con una película familiar sobre unos juguetes que cobraban vida.

De esa primera aparición de Woody, Buzz Lightyear, Betty o Andy han pasado tres décadas. La franquicia ha incorporado nuevos personajes, logrado 11 nominaciones al Óscar, de los que ha ganado tres, incluidos dos a mejor película animada y uno a mejor canción Original, y, sobre todo, ha hecho mucho mucho dinero.

Las primeras cuatro películas de la franquicia suman una recaudación en taquilla de 3,055 mdd. *Toy Story 5*, estrenada el 19 de junio y con un presupuesto de 250 mdd, recaudó en su primer fin de semana en Estados Unidos 160 mdd y 312 mdd a nivel global, lo que la convierte en el mejor estreno de la saga.

Para Andrew Stanton, guionista de todas las películas de la franquicia y que además codirige la última, lo que hace que el público no pierda el interés en la historia de Woody y sus amigos es que encuentra temas universales para todas las generaciones. “Tiene algo sobre el crecimiento infantil y el paso del tiempo. Eso hace especiales a las películas, que dejamos que pase el tiempo. Y dejamos que un niño crezca”, explica el cineasta, quien visitó México para presentar la cinta.

Stanton tenía 30 años cuando trabajó en la primera *Toy Story*, una edad similar a la que tiene hoy la codirectora de la quinta entrega, McKenna Harris. “Cuando comparábamos nuestras infancias, mientras escribíamos juntos, aunque los juguetes, lo que nos rodeaba y nuestras habitaciones eran diferentes, la forma en la que nos sentíamos, lo que queríamos hacer y lo que aprendíamos



**GRAN NEGOCIO.** La franquicia genera más de 1,000 mdd en ventas minoristas de productos de consumo al año a nivel global.

era muy parecido”, sostiene. “Eso me hizo ver que la infancia es esencialmente la misma en cualquier época y en cualquier lugar del mundo. Así que, si encuentro la verdad de la infancia, conectará con todo el mundo”, afirma sobre cómo llega su trabajo a nuevas audiencias.

El cineasta, quien también dirigió y escribió *Buscando a Nemo* y *Wall-E*, asegura que, al final, lo que le ocurre hoy a su nieto, también le pasó a él. Esa es, tal vez, la razón por la que la franquicia sigue generando más de 1,000 mdd al año en ventas minoristas de productos de consumo en todo el mundo. Como curiosidad, la figura interactiva de Buzz Lightyear que dice frases de la película es el artículo más vendido de la historia en las tiendas Disney.

El impacto económico global de la franquicia, de acuerdo con cifras de Disney, es de 50,000 mdd. La mitad de esta cifra se

registra en Estados Unidos. De ello, se encarga un equipo que trabaja de forma transversal y que planea desde el estreno hasta su paso al *streaming*, los espacios en tiendas o licencias.

Mónica Vidaurri, directora de Marketing Studios, Franchise, Live Entertainment & Radio Disney de The Walt Disney Company Mexico, alude al poder de las historias universales para hacer fácil su trabajo. “*Toy Story* es de las pocas franquicias que han logrado alcanzar durante estos 30 años no solo a los que crecieron con ellos, sino a nuevas audiencias”, afirma. “Para nosotros, el entretenimiento no es ver esta película en una pantalla de cine solamente, sino el cómo trasciende esa pantalla. Y cómo se vuelve en un esfuerzo *cross-company*”.

Los productos de consumo permiten, en esta estrate-

gia, que la película trascienda y acompañe a los más pequeños y los no tanto. El objetivo es estar en todos los puntos de contacto, sin dejar de tener al consumidor en el centro. Como resultado, el 50% de los socios de Disney licencian la franquicia para sus productos. Y, desde 2019, se ha vendido casi un juguete de *Toy Story* por cada niño en Estados Unidos.

### PRODUCTO TODO EL AÑO

Hace siete años, previo al lanzamiento de la cuarta entrega, Alfonso Cortina maratoneó con sus hijos las tres primeras. “El más chiquito no había visto la 3”, bromea el director de Disney Consumer Products (DCP) y Country Leader & Retail de la compañía en México. “Dentro de la parte de productos, es una franquicia única, porque no solo vive con la película. Para nosotros, con *Toy Story* hay producto todo el año”, explica.

La demanda crece con un estreno, sí, pero la empresa ha sabido encontrar oportunidades. No solo son juguetes, también es ropa, decoración o artículos para ese nuevo segmento de consumo, el llamado *kidult*, adultos con poder adquisitivo que destinan parte de su presupuesto para ocio en juegos o figuras coleccionables, entre otros productos.

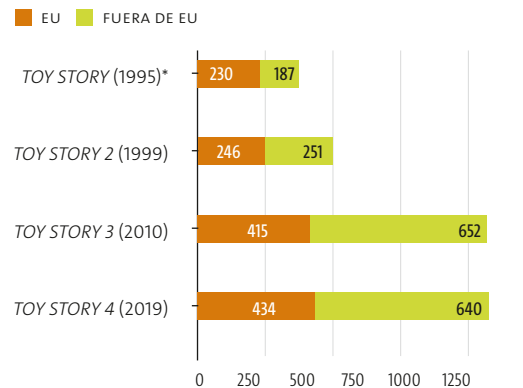
Y si algo tiene *Toy Story*, una película sobre juguetes que hablan (el sueño de cualquier niño o niña, reconozcámoslo), son personajes que ganan el corazón de la audiencia y de los consumidores. Desde los principales, Woody y Buzz Lightyear, a los secundarios, como los marcianos y el Señor y la Señora Cara de Papa, o las incorporaciones de cada



### HASTA EL INFINITO...

Lejos de agotar el interés, cada nueva entrega ha ido superando la recaudación de la película anterior. Las cuatro primeras cintas de la franquicia recaudaron, en conjunto, más de 3,000 mdd.

INGRESOS EN TAQUILLA EN MDD



\*Incluye reestrenos.

FUENTE: The Walt Disney Company.

película, como Jessie, Lotso y, ahora, LilyPad, la tableta a la que da voz Belinda en la versión doblada en México.

Stanton no parece sentir presión con esta nueva entrega. Asegura que no piensa demasiado en números en cuanto al público. “Soy muy supersticioso en ese sentido, prefiero no hacerlo”, sostiene el creativo.

Desde el punto de vista de Vidaurri y Cortina, se trata, sobre todo, de una capa adicional de oportunidad de negocio. Hay expectativa por la nueva película y conocer a los nuevos personajes, pero mientras esto sucede, las ventas de los protagonistas ya conocidos también crecen. “Más que desafío, creo que nos estamos divirtiendo mucho. En el marketing de la película estamos entregando estrategias para todo tipo de audiencia”, afirma Vidaurri.

Y, sobre todo, con un sentido cultural relevante. “*Toy Story* logró lo que muy pocas franquicias: crecer junto con su público”, explica Enrique Solórzano, periodista especializado en cine, conocido como Stivi de Tivi.

El especialista señala que más que tecnológico, el legado de la saga fue emocional, y detalla su crecimiento: si la primera entrega habla del miedo a ser reemplazado, la segunda se centra en el temor a ser olvidado. *Toy Story 3* habla sobre dejar atrás la infancia y la cuarta entrega, sobre encontrar un propósito cuando crees que tu historia ya terminó. “Desde una perspectiva de negocio, es una franquicia sólida que puede mantenerse vigente durante décadas: 16,000 mdd ha monetizado con la venta de productos. *Toy Story* no vende nostalgia, ya que le habla a distintas generaciones porque está llena de momentos humanos”, agrega.

### DE TECNOLOGÍA Y EMOCIONES

La historia de Pixar está vinculada a creadores visionarios. A George Lucas, su fundador, que creó lo que comenzó como Graphics Group, una división de Lucasfilm, para desarrollar los



## “SOY TAN MAYOR QUE HE VISTO MUCHOS CAMBIOS”

A lo largo de la conversación, que las dinámicas de la promoción obligan a que sea breve, Stanton hace referencia en varias ocasiones a su edad. En diciembre cumplirá 61 años. Entró a Pixar con 25. Ha vivido la evolución de la industria y por eso, también, está acostumbrado a la excitación que provocan las novedades.

**EXPANSIÓN:** ¿Te preocupan los cambios de la industria, como el auge del *streaming* frente al cine?

**ANDREW STANTON:** Soy tan mayor que he visto muchísimos cambios. Para mí, el cambio es normal. Siempre da miedo, pero siempre va a ocurrir. Simplemente, estoy esperando que alguien descubra cuál será el próximo gran éxito.

**E:** La clave, entonces, es mantener una mentalidad optimista.

**AS:** ¿Qué otra opción tienes? Puedes quedarte sentado teniendo miedo y quejándote, o puedes intentar encontrar el mejor camino hacia adelante. Esa es mi actitud.

efectos visuales de sus películas. A Steve Jobs, cofundador de Apple. A John Lasseter, que le dio a Pixar su primer Óscar y que tras la venta a Disney se convirtió en su director creativo hasta su salida, en 2017, tras reconocer las acusaciones en su contra de acoso sexual.

La empresa que cambió la industria tiene que adaptarse ahora al cambio. En *Toy Story 5*, los juguetes enfrentan la amenaza de lo nuevo: los niños ya no quieren jugar con muñecos, prefieren las pantallas. Para Pixar, ese reto hoy es la inteligencia artificial, reconoce Stanton. “Todo el mundo está preocupado por ella, pero no sé qué forma acabará tomando, porque es demasiado nueva. Le decía a alguien hace poco que es como si hubieran inventado el fuego: puede quemarse o puede darte calor. Todo depende de quién lo utilice y cuáles sean sus intenciones”.

El deseo del cineasta es que la capacidad de contar historias y de colaborar con otros artistas siga siendo lo más importante para Pixar. Stanton recuerda que siempre están mejorando, que usan herramientas como *machine learning* desde hace años y que son una empresa de gráficos por computadora.

La tecnología les ayuda a que los artistas trabajen mejor con otros artistas. “No le tenemos miedo, porque creo que la usamos correctamente”, apunta antes de decir que, con todo, no usan tanto la inteligencia artificial. Los procesos de innovación en el estudio no dependen de la tecnología. “Nos sentamos en una sala y hablamos”. Y la única diferencia importante, asegura, es que ahora dibujan en tabletas en lugar de en papel.

Tampoco le preocupan conversaciones como la reducción

de la capacidad de atención. No es la primera vez que escucha que la capacidad de atención se está acortando y eso perjudicará al cine y a la televisión. “Creo que es algo cíclico. Yo lo tomo como un reto: si haces algo lo suficientemente bueno, creo que puedes captar la atención de la gente”.

Por eso, le entusiasman las oportunidades que abren nuevos esquemas como el *streaming*, que permiten que hoy las historias puedan contarse de muchas maneras diferentes: desde una miniserie hasta largometrajes.

Durante la conversación, vuelve varias veces a qué es lo que permite tener un buen trabajo: las personas. En una empresa con una imagen cultural tan poderosa y que vive del talento, Stanton afirma que, aunque la gente piensa que Pixar es un lugar feliz, “como Disneylandia”, la realidad es que es más “como una villa olímpica”. “Todas las personas son de los trabajadores más esforzados que hayas conocido y son excelentes en lo que hacen. Y siempre intentan estar a la altura del nivel de excelencia”.

El equipo de Pixar no esperaba en 1995 que *Toy Story* cambiara la industria como lo hizo. Sí preveía que podía introducir la animación digital como una nueva forma de expresión, pero no convertirse en algo tan radical a nivel visual y narrativo. Ahora, considera Stanton, es momento de que aparezca un nuevo grupo de personas, como el equipo que dio forma a Pixar, con ideas que él jamás habría imaginado.

“Nosotros éramos esos jóvenes de 20 años que crearon *Toy Story* y apostaron por los gráficos por computadora. Ya es hora de que alguien llegue con la próxima gran idea que entusiasme a todo el mundo”, afirma. “Tengo ganas de ver cuál será”.



**GOBIERNO DE LA  
CIUDAD DE MÉXICO**  
CAPITAL DE LA TRANSFORMACIÓN



SEGIAGUA



SGIRPC



# ESTO NO VA AQUÍ

Tu basura en las presas obstruye el drenaje

# ENTRE LO SOCI



# AL **YLO** RENTABLE



---

Mexicana comenzó su vuelo con turbulencias. Hoy, trata de estabilizarse y cumplir su promesa de conectar destinos adonde no llegan otras compañías.

*POR: Tzuara De Luna*

---



Mexicana de Aviación regresó a los cielos lejos de cualquier escenario despejado. La aerolínea estatal volvió a encender los motores el 26 de diciembre de 2023, bajo la operación de la Secretaría de la Defensa Nacional (Sedena), y ha pasado por una serie de altibajos: desde una flota limitada hasta la cancelación de parte de sus rutas.

Pese a ello, ahora vuela desde el Aeropuerto Internacional Felipe Ángeles (AIFA), su sede, a 15 destinos nacionales diferentes, a los que se sumarán cuatro más a lo largo de este mes de julio. Los problemas relacionados con la flota parecen haberse solucionado, luego de que el gobierno anunciara la adquisición de 20 aeronaves Embraer, en línea con la estrategia de expansión de la estatal.

La aerolínea, relanzada por el entonces presidente Andrés Manuel López Obrador con la promesa de ofrecer tarifas más asequibles, poco a poco comienza a encontrar cielos más tranquilos para su operación. También ha dejado ver una hoja de ruta más clara que la observada en sus primeros meses, cuando su escasez de aviones, terminaciones de contratos y baja ocupación eran los titulares que la acompañaban.

Las cifras muestran un crecimiento operativo. De acuerdo con los últimos datos de la Agencia Federal de Aviación Civil (AFAC), de enero a abril de este año, la aerolínea realizó 2,584 vuelos, el doble que en el mismo periodo del año anterior. El número de pasajeros también creció pero no en la misma proporción. En el primer cuatrimestre de este año, Mexicana movilizó a 156,806 viajeros, lo que representó un incremento del 30% frente a los 120,612 transportados en el mismo periodo de 2025.

Sin embargo, el avance operativo aún no se traduce en una posición financiera sólida. De acuerdo con su último reporte público, del 1 de enero al 30 de septiembre del año pasado, es decir, al tercer trimestre, la empresa registraba activos totales por 392.7 millones de pesos, frente a pasivos por 2,108 mdp.

## AVIONES Y RUTAS

Mexicana regresó a volar un martes de diciembre. Un Boeing 737 con 127 pasajeros a bordo despegó del AIFA con destino al también recién inaugurado Aeropuerto Internacional de Tulum, pero hoy esta familia de aviones ya no se encuentra dentro de la flota de la aerolínea.

Meses antes, en agosto de 2023, López Obrador anunció que la flota de Mexicana iniciaría con el arrendamiento de 10 Boeing 737-800 de última generación, de los que se entregarían tres el 30 de septiembre y otros siete, el 30 de octubre. Nada de esto pasó.

El vuelo inaugural se realizó con un avión de las fuerzas armadas que terminó acondicionándose y rematriculándose. Así sucedió con otros dos Boeing 737, igual de las fuerzas castrenses y que hoy tampoco están en operación bajo el logo de la compañía, tras regresar a la Sedena.

Mexicana continuó volando en 2024 con los aviones de la secretaria y otros dos arrendados a la línea aérea TAR. En junio de ese año, López Obrador anunció que la aerolínea del Estado pagaría 750 millones de dólares por 20 aviones Embraer, que empezarían a llegar en el segundo trimestre de 2025.

Pero el punto nodal y crítico respecto a su flota llegó el año pasado, cuando a inicios de enero TAR y Mexicana terminaron su contrato sin revelar las razones. La situación llevó a la inminente cancelación de ocho de sus rutas (Acapulco, Campeche, Guadalajara, Ixtapa, Nuevo Laredo, Puerto Vallarta, Uruapan y Villahermosa), porque aún no llegaban los Embraer. No había aviones para incrementar los vuelos o las rutas.

La coyuntura no se superó hasta el 1 de julio de ese año, cuando desde el AIFA, la presidenta Claudia Sheinbaum, junto con Leobardo Ávila Bojórquez, director general de la aerolínea, recibieron el primero de las dos decenas de aviones por parte de la brasileña. Se trató de un E195-E2, con lo que la compañía se convertiría en la primera en operar aviones de este tipo en el territorio nacional.

Para José Serur, arquitecto y especialista en aviación, el inicio de Mexicana fue un vaivén que limitó hacer planes a largo plazo, porque tener diferentes familias de aviones implica más gastos de mantenimiento y capacitación para cualquier compañía, ya sea estatal o privada.

“Ahora están logrando poco a poco esa unificación. El contrato con Embraer incluye refacciones y supervisión de los aviones, entonces sí, en un principio fue caótico todo y muy costoso, porque operar un Boeing 737 es bastante caro. Operar un Embraer es la mitad o un tercio del costo de los de la familia de la estadounidense”, comenta.

El E195-E2 es una aeronave de pasillo único, de 41.6 metros de longitud y una altura de 10.9 m, con capacidad para 132 pasajeros y que puede alcanzar una velocidad de hasta 963 kilómetros por hora, a través de sus dos motores Pratt &

Whitney GTF, de acuerdo con información del fabricante. Según los datos de la AFAC, a lo largo de 2025 llegaron otros cuatro aviones exactamente iguales, es decir, que Mexicana cerró el año pasado con cinco de estos: el total de su flota. Con ellos, vuela a 15 destinos nacionales, entre ellos, varios de los cancelados el año pasado.

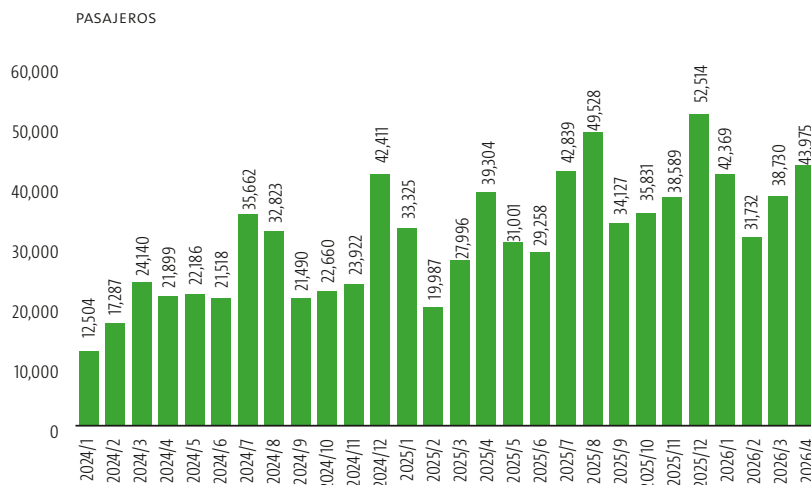
Desde que se presentó la aerolínea, las autoridades expusieron sus intenciones de que lograrse una expansión internacional y, aunque se trata de aviones de última generación, por su alcance máximo, de 4,615 kilómetros, el crecimiento internacional no se visualiza más allá del continente americano.

Por ejemplo, la aerolínea LATAM utiliza los mismos E195-E2 para rutas domésticas y regionales de pequeño alcance, partiendo desde su sede en Santiago de Chile a São Paulo, Brasilia o Fortaleza, en Brasil.

Desde la perspectiva de Eliseo Llamazares, socio líder de Aviación y Turismo de KPMG para Latinoamérica, es un acierto contar con este tipo de flota si Mexicana busca acrecentar sus rutas locales o regionales. Los planes de negocio apuntan en esa dirección, ya que, al cierre de esta edición, se preveía abrir en julio rutas a Tuxtla, Chihuahua, Hermosillo y el Bajío.

## EVOLUCIÓN EN EL NÚMERO DE PASAJEROS

Los puntos máximos de afluencia de la aerolínea se encuentran en temporadas vacacionales, tanto en verano como de diciembre.



FUENTE: Agencia Federal de Aviación Civil.

“Si aerolíneas de primer nivel, que tienen equipos y flota con mucha experiencia y trayectoria, y que evalúan hasta el más mínimo detalle en cuanto a incorporación de aviones, están decidiéndose por ese tipo de aeronaves, considero que es una razón justa para decir que son muy buenos”, comenta.

### MÁS ALLÁ DE LA RENTABILIDAD

Mexicana fue lanzada con el objetivo de volver más accesible el transporte aéreo, bajo el repetido discurso de ofrecer precios hasta 30% por debajo de las líneas aéreas tradicionales, pero, poco a poco, la premisa de boletos asequibles ha perdido brillo. Hoy en día, las autoridades exponen más a Mexicana como una aerolínea que busca conectar aquellas zonas que carecen de interconexión, y es ahí donde, para los especialistas, tiene más sentido la existencia de la estatal.

Para Rosario Avilés, analista del sector, el deber de las aerolíneas en manos del gobierno tiene que estar en buscar rutas donde las compañías privadas no participan, ya sea porque se trata de rutas con poca afluencia o en aeropuertos secundarios, de tal manera que su verdadera vocación no está en competir con las otras aerolíneas comerciales.

“Mexicana tendría que buscar una vocación que sume, que ayude a sumar al mercado, no que le reste en el sentido de sobreofertar rutas... Hay muchas que son necesarias y que harían un gran servicio social, que quizá tendrían que subsidiarse, pero el resultado se traduciría en desarrollo para algunas regiones olvidadas del país”, comenta.

En rutas que han permanecido inmovibles para Mexicana, como la de Guadalajara o Monterrey, *Expansión* ha tomado vuelos en los que la afluencia del avión no llega a más del 30% de su capacidad, mientras que la situación cambia drásticamente en otras como la de Ixteppec, Oaxaca, en las que las aeronaves van prácticamente llenas. Ixteppec es un aeropuerto que tuvo, de hecho, que cerrar tras la quiebra de Aeromar en 2023, puesto que era la única aerolínea que operaba vuelos hacia aquella terminal.

Para la analista, al igual que para Llamazares, la estrategia exitosa de negocio de Mexicana podría estar en apostar por este tipo de aeropuertos o rutas donde la competencia es escasa o nula. Esto podría incluir volar al aeropuerto de Piedras Negras, en Coahuila, que tuvo una situación similar a la de Ixteppec, así como a algunos destinos internacionales, como Laredo, Texas.



**AVANCES.** En julio, Claudia Sheinbaum recibió el primero de los Embraer contratados con el fabricante brasileño.

“Si le dieran una vocación de conectividad y no de competencia, que se enfocara a las regiones que están abandonadas, yo seré la primera en aplaudirle a Mexicana... Las personas se acostumbran a la conectividad y qué bueno, porque eso las hace crecer, y si de pronto se ven abandonadas por una aerolínea comercial, para eso están las aerolíneas estatales, para llenar esos huecos que nadie está llenando”, agrega Avilés.

### LIMITACIONES: AIFA Y FUERZAS ARMADAS

Aunque la vocación de Mexicana parece no estar en generar grandes beneficios económicos, para los especialistas consultados, la aerolínea podría tener más oportunidades si buscara nuevos mercados. Es decir, que el AIFA no sea su punto exclusivo de salida de la Zona del Área Metropolitana del Valle de México (ZMVM).

Desde la perspectiva de Serur, dejarla de manera exclusiva en esta terminal es limitar su expansión en la región centro. En su opinión, operar también en el Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México (AICM) y aprovechar los slots que dejó la recién quebrada Magnicharters podría ser una buena estrategia para su posicionamiento en el mercado.

“Mexicana de Aviación podría tener mayor ocupación y rentabilidad si obtiene rutas desde el AICM, incluso si

MEXICANA  
VUELA A

15

**DESTINOS  
NACIONALES:**

ACAPULCO,  
CAMPECHE,  
CHETUMAL, CIUDAD  
VICTORIA,  
GUADALAJARA,  
IXTEPEC, MÉRIDA,  
MONTERREY,  
MAZATLÁN,  
PALENQUE, PUERTO  
VALLARTA, LOS  
CABOS, TIJUANA,  
TULUM E IXTAPA.

abre rutas desde el aeropuerto de Toluca”, opina. “No sé qué tanto tema político tenga Mexicana que solo pueda volar desde el AIFA, cuando lo que tendría que hacer es expandir un poco sus operaciones con el objetivo de dejarla tener más rentabilidad. Tienes que dejar que la aerolínea fluya sola, que crezca sola y siga buscando su mercado”.

Los expertos del sector cuestionan lo certero que ha sido dejar en manos de las fuerzas castrenses el sistema aéreo, principalmente, por el factor comercial y de crecimiento, sobre todo, en la ZMVM, porque los datos no exponen un sólido crecimiento en cuanto a flujo de pasajeros en la región. Después de que la Secretaría de Marina comenzó a tomar el control y a operar formalmente el AICM en octubre de 2023, no ha existido una consolidación en el mercado aéreo, ni siquiera al sumar las operaciones del AIFA.

El año pasado, los dos aeropuertos, en conjunto, sumaron 51.7 millones de pasajeros, lo que significó un crecimiento de solo el 2.8% por encima del máximo transportado por el AICM en 2019, antes de la contingencia sanitaria, cuando el volumen fue de 50.3 millones.

“Sumando el AICM y Santa Lucía, estamos hablando que casi no se ha movido el número de pasajeros de 2019 a 2025, y esto es un costo de oportunidad muy importante”, dice Julio Serrano Espinosa, presidente del Centro de Estudios Espinosa Yglesias, que compara el comportamiento de la terminal mexicana

na con la del aeropuerto de Estambul, en Turquía, el país con el que México disputa la sexta posición en el ranking mundial de países más visitados. La terminal turca, construida por un consorcio privado, trasladó en 2019 más de 52 millones de pasajeros, que aumentaron a 84.5 en 2025, un alza del 62.5%.

“¿Qué pasaría si hubiéramos crecido algo similar? Lo digo por el número de turistas y el desarrollo económico que esto hubiese generado”, agrega.

Lo anterior hace que los especialistas se cuestionen la viabilidad de las fuerzas armadas al frente de un sector tan dinámico como el aéreo, en el que no contar con un plan efectivo de negocio o una hoja clara de ruta pasa factura en las oportunidades de crecimiento. Hasta ahora, las autoridades no han presentado nada similar en torno a Mexicana.

**UN VUELO EN TIEMPO REAL**

Pero por las características de la aerolínea, la expectativa no radica en ver números con ganancias exorbitantes, sino en el cambio que la estatal genera en la realidad de la población que quiere llegar a determinados destinos, pero que no puede hacerlo de manera directa por falta de conectividad.

Por ejemplo, en el caso de la estatal Servicio Aéreo a Territorios Nacionales (SATENA) de Colombia, que sería el equivalente a Mexicana al ser propiedad del gobierno y operar bajo control de la Fuerza Aérea Colombiana, sus flujos operativos no siempre se traducen en ganancias, ya que desde su fundación,

en 1962, buscó conectar regiones que las aerolíneas comerciales no estaban interesadas en atender.

“Una compañía aérea pública no solamente hay que evaluarla en el contexto de la rentabilidad financiera, sino también dentro de la rentabilidad social. Muchas veces, ese déficit económico se ve compensado con los beneficios sociales que se generan, pero, evidentemente, hay que hacer la cuenta de ambas cosas. En el caso de que los beneficios sociales sean inferiores a las pérdidas económicas, esa aerolínea estaría sustrayendo”, comenta Llamazares.

Mexicana parece tener un vuelo menos complicado en comparación con los cielos en los que inició. Ya tiene aviones, el número de vuelos y pasajeros va en ascenso, y el respaldo gubernamental le permite operar sin las mismas presiones que enfrentan las aerolíneas privadas. La historia de Mexicana continúa tejiéndose en tiempo real. La expectativa ahora es que llegue a mejorar la conectividad en el país, y aunque ya cuenta con las herramientas para hacerlo, es decir, con los aviones, aún tiene que demostrar si puede mantener el vuelo.

**COBERTURA.** La clave de la aerolínea, dicen los especialistas, será cubrir destinos en los que no hay tanta oferta y beneficiar así a la población.



FOTO: PRESIDENCIA / CUARTOSCURO

# EXPANSIÓN MUJERES SUMMIT

Avancemos  
en la  
conversación

La cuarta edición del *Expansión Mujeres Summit* fue un espacio de diálogo y conexión, tanto en el programa de paneles como en la sala de *networking*.

Una muestra de que el compromiso con la equidad de género es un factor que enriquece la diversidad corporativa y contribuye a incrementar la rentabilidad.

La invitación sigue abierta para llevar esta conversación más allá del foro y mover a las empresas a la acción.

FOTOS: MARÍA LÓPEZ / EXPANSIÓN STUDIOS

Coca-Cola

AEROMEXICO

FIAT

L'ORÉAL

SYNCOL

ETERNAL  
SECRET

PORCELANOSA

ONEST  
SMARTLOGISTICS

BISSÚ

Coppel

DSAI  
Grupo Inversor  
Distrito de Angel Inn

KOLTIN

Banamex

UVM

smartfit

SpeakOn

# LA ESTRATEGIA DETRÁS DE *las redes de poder femenino*

Para entender hacia dónde vamos, la primer ponencia fue un ejercicio para recordar de dónde venimos. Al repasar la historia de la participación política de la mujer en México, destacó el hecho de que un congreso federal y local con paridad absoluta (50-50), así como el liderazgo de un número de gobernadoras sin precedentes, abrieron el camino para tener una presidenta.

Sin embargo, a pesar de que el país se posiciona como un referente en materia de representación institucional, las voceras coincidieron en que persisten barreras significativas, como la violencia política de género y las resistencias internas en los partidos.

A ello se suma la falta de mujeres en la toma de decisiones, como en la Junta de Coordinación Política (JUCOPO), que es el máximo órgano de gobierno y expresión de pluralidad en los congresos legislativos.



**En promedio, las mujeres en América Latina ocupan el 37% de los espacios de poder. La meta es que toda la región llegue al 50%.**



**“Ser más humanos, colaborativos y flexibles será clave para enfrentar los desafíos del futuro empresarial”.**

MARIANA SILVEIRA LAVIGNE,  
directora de Mercadotecnia de Stellantis México  
y directora de la marca FIAT en México.

## *La industria automotriz* EN TRANSFORMACIÓN

Para liderar en un sector que avanza a máxima velocidad, las fórmulas tradicionales ya no bastan.

Mariana Silveira Lavigne, directora de Mercadotecnia de Stellantis México y directora de la marca FIAT en México, afirmó que la evolución de la industria automotriz está sucediendo desde adentro y abre paso a una nueva generación de profesionales.

En el panel “Construye tu carrera: las nuevas rutas”, la ejecutiva explicó, que hoy en día, la velocidad de transición del mercado demanda conexiones más

ágiles entre equipos y procesos. Por ello, las aptitudes más valoradas en los corporativos de las automotrices están relacionadas con la adaptación, curiosidad, colaboración y capacidad de interactuar con distintas áreas.

Ante este panorama en la actualidad, dijo Silveira, las mujeres encuentran un entorno más favorable para desarrollar estilos de liderazgo distintos a los modelos arcaicos. Ahora las empresas más competitivas buscan combinar resultados con inteligencia emocional, empatía y habilidades de comunicación.

## GRANDES ESCENARIOS, *grandes mujeres*



Recordar el campeonato de fútbol femenino de 1971 es evocar un momento de orgullo para México como anfitrión. Fue un hito que congregó a más de 100,000 aficionados, pero la FIFA aún no estaba lista para reconocerlo oficialmente.

Además de este hecho clave, en la mesa de diálogo moderada por Tlatoani Carrera, editor general de *Sports Illustrated México*, se analizaron las etapas que han contribuido a la consolidación a nivel mundial de este deporte en la rama femenil.

Así, se habló desde la irrupción del juego técnico de Japón en 2011, pasando por la demostración de su alta rentabilidad en 2015, el surgimiento del movimiento *Equal Pay* por la igualdad salarial en 2019, hasta llegar al impacto cultural de la máxima fiesta deportiva en 2023.

En consecuencia, las especialistas guiaron la conversación para visibilizar la urgencia de garantizar el respeto como un valor y un entorno seguro para las atletas, dentro y fuera de la cancha.

**La Liga MX Femenil es la tercera liga de fútbol femenino más vista a escala global, con 65 millones de espectadores.**

# CRECER EN UN *entorno de confianza*

Claudia Jañez, presidenta ejecutiva de ConMéxico y consejera independiente, subrayó que las mujeres necesitan rodearse de las mejores personas a través de una red de apoyo.

Para la ejecutiva, también es fundamental contar con alguien de su círculo cercano que les indique cuáles son las áreas de oportunidad para desempeñarse mejor en su actividad laboral.

**“Tienes que ser valiente para transformarte. No lo puedes hacer sola. Debes tener un apoyo en lo personal y en lo profesional.”**

CLAUDIA JAÑEZ,  
presidenta ejecutiva de ConMéxico y consejera independiente.



## LECCIONES DE LAS *expertas del T-MEC*

En “El arte de negociar, con las negociadoras del T-MEC”, las ponentes enfatizaron que un buen negociador debe combinar conocimientos técnicos, visión estratégica, empatía y capacidad de escucha para construir credibilidad con sus contrapartes.

Más que buscar una victoria unilateral, el enfoque debe estar en encontrar puntos de convergencia que permitan alcanzar acuerdos sostenibles y beneficiosos. De este modo, las negociaciones de alto nivel son el resultado de una preparación profunda y una comprensión clara de los intereses en juego.

**El Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC) sostiene que México sea el principal destino de exportación para 26 entidades estadounidenses.**

Las “Mujeres Poderosas” estuvieron presentes en el panel “Líderes que acompañan en el camino”. Ellas coincidieron en que la disciplina, la preparación y el atreverse a tomar retos son aspectos que las han llevado a dirigir empresas en ámbitos tan complejos como la minería, la industria petroquímica y el sector financiero.

# Marcas que respaldan

## EL LIDERAZGO DE LAS MUJERES



Aunado a la entrega de reconocimientos para las panelistas, Porcelanosa creó un área donde el diseño se vivió más allá de la inspiración. Los asistentes fueron recibidos con la dinámica *Drink for Follow*, la experiencia que les permitió disfrutar de una variedad de cocteles, al tiempo que conectaron con la marca a través de Instagram.

También, instaló un *photo opportunity* intervenido con algunos de sus característicos mosaicos. Así se convirtió en uno de los puntos más fotografiados del evento, reflejando la esencia estética y contemporánea que distingue a la firma.



17  
patrocinadores

+600  
asistentes

7  
paneles

25  
ponentes

Las ideas compartidas durante el Expansión Mujeres Summit 2026 marcaron el inicio de una nueva etapa, orientada al desarrollo real de las organizaciones. Gracias por sumar sus voces a este encuentro lleno de aprendizaje y visión a futuro, donde la alianza que hemos establecido se sigue fortaleciendo.

Coca-Cola

AEROMEXICO

FIAT

L'ORÉAL

SYNCOL

ETERNAL  
SECRET

PORCELANOSA

ONEST  
SMARTLOGISTICS

BISSÚ

Coppel

DSAI  
Grupo Hospedero  
Distrito San Ángel Inn

KOLTIN

Banamex

UVM

smartfit

SpeakOn



 **HOLCIM**

OBRA  
DEL  
AÑO

**2026**

Postula a lo mejor de la  
arquitectura, construcción  
y diseño de interiores.

FECHA DE CIERRE:  
**24 DE JULIO**





INNOVACIÓN

# LA CONQUISTA SALUDABLE

Queremos comer mejor, el problema, a veces, es el acceso. Los principales mercados se suman a la tendencia y las multinacionales mexicanas, también.

POR: Mara Echeverría

**L**a aspiración es consumir productos más saludables, el problema es que a veces la falta de tiempo, de oferta o el costo dificultan el acceso. Siete de cada 10 mexicanos señalan que quieren que su alimentación sea más sana, según una encuesta de Kantar Worldpanel, y las empresas han tomado nota con una estrategia de desarrollo de productos funcionales, con más fibra, proteína, incluso sin ingredientes artificiales, como colorantes y saborizantes.

La mayor información lleva a que los consumidores se tomen más tiempo para revisar etiquetas e ingredientes. La transformación también deriva de un cambio legislativo. Un ejemplo es el veto al colorante artificial Rojo 3 (eritrosina), una regulación que se impulsó desde Estados Unidos y que ha llevado a fabricantes de alimentos y bebidas a ajustar formulaciones en distintos mercados.

Las compañías mexicanas han encontrado en esta tendencia saludable una oportunidad para acercarse a los consumidores en Estados Unidos, país que, en los últimos meses, ha estado marcado, además, por una baja en el consumo, entrando a un mercado que prevé pasar de un valor de 1,015 millones de dólares en 2025 a 2,031.1 mdd en 2033, según las firmas de investigación de mercado.

Grupo Bimbo es una de estas empresas. Y que Estados Unidos sea uno de sus puntos de partida no es casualidad. En el primer trimestre del año, las ventas en Estados Unidos y Canadá de la compañía que dirige Alejandro Rodríguez Bas representaron el 43.4% de las ventas totales, que cerraron el periodo en 100,319 millones de pesos. México tuvo una participación del 33.1%.

Sin embargo, en términos de crecimiento, la empresa enfrentó un consumo lento y entre enero y marzo, Bimbo aumentó

70%

de los consumidores prioriza el consumo de productos saludables, según Kantar Worldpanel.

55%

sin embargo, señala que el precio es un factor determinante en la compra, dice PwC.

32%

de los mexicanos prevé aumentar significativamente su consumo de productos frescos.

sus ventas en esta región apenas 0.7%, excluyendo el efecto del tipo de cambio. Los productos saludables se convierten en una oportunidad para conectar con nuevos consumidores y mantener la preferencia de los que ya tiene y adoptan nuevos hábitos. El efecto visible está en su portafolio, que ahora cuenta con productos enriquecidos con proteína, panes de menor tamaño, *snacks* con una mayor densidad nutricional y una transición hacia recetas más naturales.

Gruma, que fabrica tortillas, harina y otros derivados del maíz, también encontró en los productos con ingredientes naturales un motor para crecer en Estados Unidos, mercado en el que comercializa la línea Better for You, de Mission Foods. En el país vecino, la compañía reportó ventas por 851.1 mdd, una cifra que representa el 52.4% de los 1,624.7 mdd en ventas consolidadas. Con todo, también experimenta un menor dinamismo en este mercado, donde durante el primer trimestre el volumen disminuyó 2%.

Ante la importancia de este mercado, las empresas han avanzado en los cambios. Julián Fernández, analista bursátil independiente, explica que productos de los portafolios dirigidos a un perfil nutricional más saludable se mantendrán como uno de los principales motores de crecimiento en este mercado, derivado del cambio de hábitos de largo plazo.

“El consumidor estadounidense muestra una tendencia estructural hacia alimentos con menos ingredientes artificiales, mayor contenido nutricional y propuestas alineadas con bienestar, control de peso y alimentación funcional. No se trata de una moda pasajera y tanto Bimbo como Gruma han sabido capitalizar mediante el proceso de innovación, reformulación de productos y la expansión de sus portafolios saludables”, dice el especialista.

### MÁS QUE INGREDIENTES Y VENTAS

Si bien las multinacionales mexicanas siguen regulaciones internacionales, los cambios no se quedan en las fronteras donde se originan, como es el caso de la prohibición del colorante Rojo 3. Diego Estrada, líder de Marketing Estratégico para México de Kerry, comparte que en la industria de alimentos y bebidas las nuevas disposiciones aprobadas en mercados como Estados Unidos permean toda la cadena de valor en otros mercados.

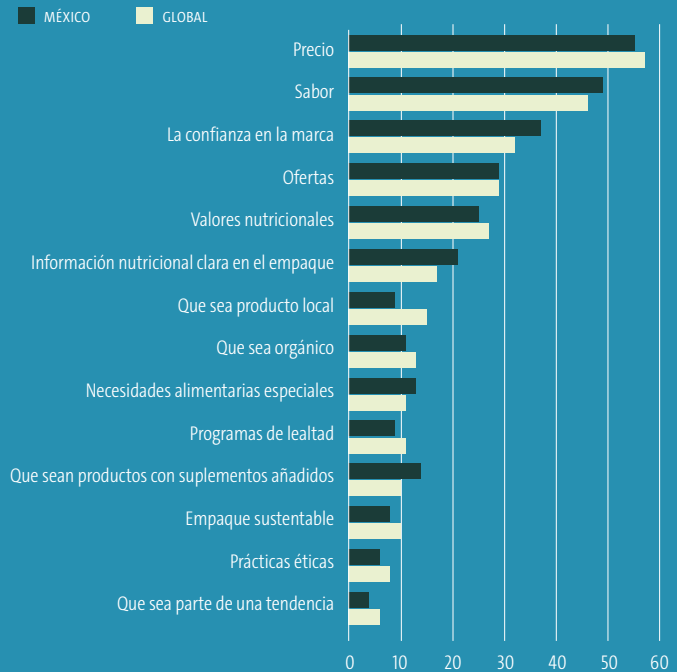
“Todo lo que pasa en Estados Unidos tiene un impacto directo en la operación en México. Si quieres exportar bebidas a ese mercado, necesitas contar con ciertas certificaciones y trabajar con ingredientes o sabores aprobados para comercializarse allá”, explica.

## ¿APUESTA A LO SALUDABLE?

Aunque los consumidores quieren incluir en su carrito de la compra alimentos más sanos, el factor precio aún influye, según la encuesta de PwC Voice of the Consumer 2025, realizada a 21,075 consumidores de todo el mundo, entre ellos, México.

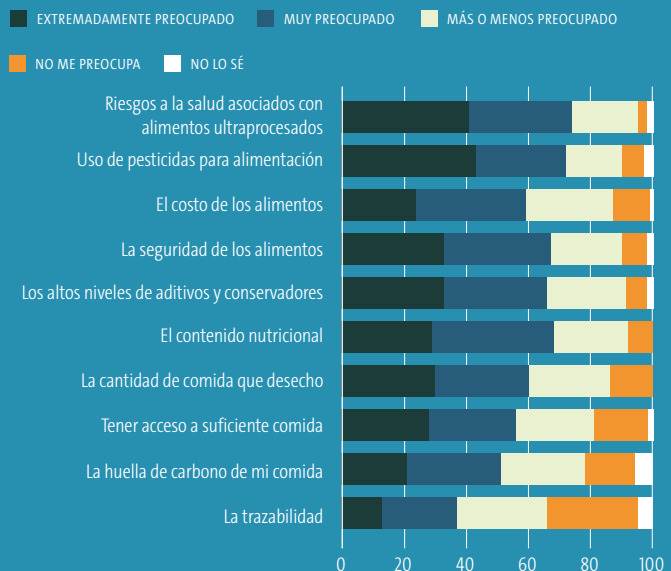
PORCENTAJE

### ¿QUÉ FACTORES SON MÁS IMPORTANTES PARA TI CUANDO ELIGES QUÉ ALIMENTOS COMPRAR?



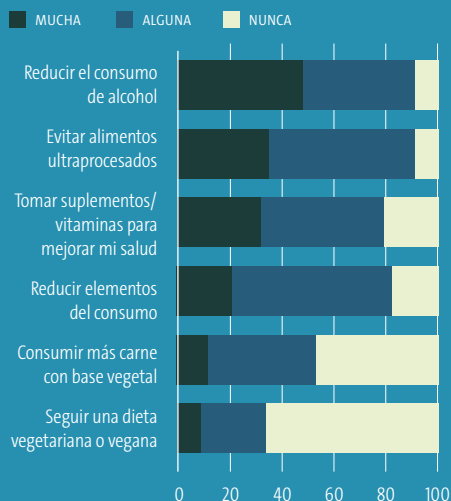
### ¿QUÉ TANTO TE PREOCUPAN LOS SIGUIENTES TEMAS?

RESPUESTAS SOLO DE MÉXICO



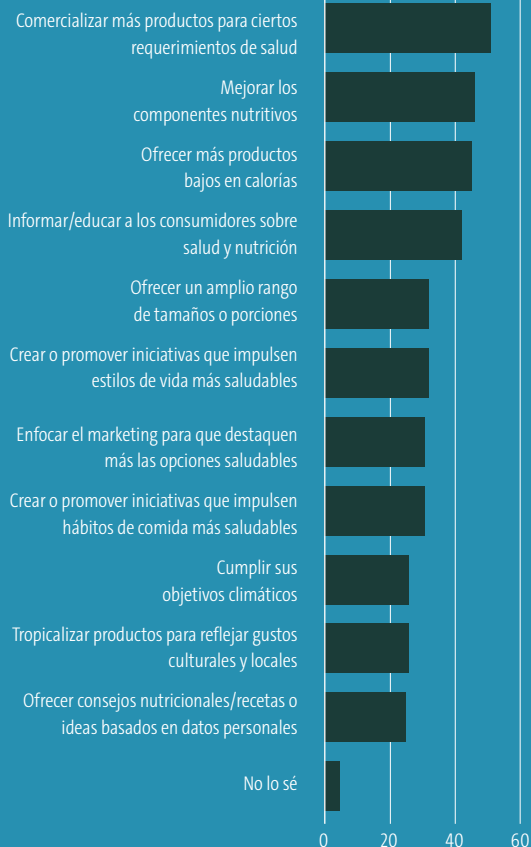
## ¿EN QUÉ MEDIDA TOMAS LAS SIGUIENTES DECISIONES RELACIONADAS CON LA SALUD EN TU DIETA?

RESPUESTAS SOLO DE MÉXICO



## EN TU OPINIÓN, ¿CÓMO PODRÍAN LAS GRANDES EMPRESAS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS CONTRIBUIR A MEJORAR LA SALUD Y EL BIENESTAR DE LOS CONSUMIDORES?

RESPUESTAS GLOBALES



FUENTE: PwC Voice of the Consumer 2025

Las modificaciones también representan un reto para los proveedores de ingredientes, quienes deben desarrollar soluciones que permitan cumplir sin afectar el sabor, la experiencia del consumidor o los márgenes de rentabilidad. “Las compañías necesitan cuidar sus márgenes y ese desafío se traslada a toda la industria de ingredientes y soluciones para alimentos y bebidas”, añade Estrada.

Además, que las grandes empresas mexicanas modifiquen su estrategia tiene un efecto en el acceso. Claudia Jañez, presidenta ejecutiva del Consejo Mexicano de la Industria de Productos de Consumo (ConMéxico), sostiene que su capacidad de producción y distribución permite acelerar la llegada de alternativas con mejor perfil nutricional a un mayor número de puntos de venta en el país.

“La diversidad de los portafolios forma parte de un proceso más amplio que incluye innovación, reformulación de productos, transparencia en la información y promoción de hábitos de consumo informados”, afirma Jañez. “Las empresas desarrollan e incorporan alternativas que atienden distintas necesidades y preferencias, reflejando la capacidad de la industria para adaptarse a una demanda cada vez más diversa y en constante transformación”, opina.

En el caso de Bimbo, actualmente, el 98% de los productos de consumo diario, entre ellos, panes, bollería, *bagels* y *muffins* ingleses, cumple con criterios de nutrición positiva basados en metodologías internacionales. Además, la totalidad de este portafolio está libre de colorantes artificiales, jarabe de maíz de alta fructosa y grasas.

Patricia Villalobos, directora global de Investigación y Desarrollo de Grupo Bimbo, explica que la estrategia de innovación responde a una visión de largo plazo. “El objetivo es ofrecer opciones que combinen nutrición, sabor y accesibilidad y que se adapten a distintos estilos de vida”, dice.

La respuesta de la empresa empezó hace más de dos déca-

das. En 2005 inició un proceso de transformación nutrimental que posteriormente alineó con recomendaciones de organismos internacionales de salud. El trabajo incluyó la reducción gradual de azúcares añadidos, sodio y grasas saturadas, al mismo tiempo que incorporó mayores niveles de fibra, proteína y granos enteros.

## INGREDIENTES MÁS CLAROS

Uno de los avances se relaciona con las llamadas etiquetas limpias. Villalobos explica que cada vez más consumidores buscan listas de ingredientes cortas y fáciles de entender. Como respuesta, Bimbo estableció el compromiso de que, para 2027, la totalidad de sus panes y productos de bollería se elabore con menos de 15 ingredientes, privilegiando aquellos que comúnmente se utilizan en las cocinas domésticas. En mayo, señaló que el 48% de sus ventas netas globales ya corresponden a productos reformulados.

La compañía identifica otras dos tendencias. Una es el incremento en la demanda de fibra y busca que, hacia 2030, todos sus panes y productos de bollería blanca contengan al menos tres gramos por cada 100 de producto. La otra se relaciona con las porciones. Los consumidores demandan formatos que se adapten mejor a distintos momentos de consumo, una característica que obliga a equilibrar nutrición, accesibilidad económica y experiencia del cliente.

El proceso de innovación tampoco ocurre de manera uniforme en todos los países. La empresa opera bajo un modelo global que comparte conocimiento entre centros de desarrollo ubicados en distintas regiones, pero adapta productos según regulaciones, hábitos y preferencias locales.

Para Villalobos, la discusión sobre alimentación saludable evoluciona hacia una visión más amplia. Los consumidores ya no evalúan únicamente calorías o contenido de azúcar, sino también el origen de los ingredientes, el impacto ambiental de los productos, la transparencia de las marcas y la confianza que generan.

“El concepto ‘saludable’ puede interpretarse de muchas maneras. Hoy, el consumidor busca algo más integral, productos con un buen perfil nutricional, que mantengan sabor y accesibilidad, que consideren su impacto en el planeta y las comunidades y que utilicen ingredientes familiares y comprensibles”, señala.

Jañez, por su parte, considera que la transformación de la industria de alimentos y bebidas en México no se limita a marcas especializadas o nichos de mercado, sino que responde a consumidores mejor informados y con expectativas cambiantes sobre los productos que llevan a su mesa.

### EL RETO DE LA MASIFICACIÓN

La transformación de la industria requiere inversiones constantes en manufactura, empaques, digitalización, sustentabilidad y eficiencia operativa. Para las empresas afiliadas a ConMéxico, la innovación funciona como una herramienta estratégica que atraviesa toda la cadena de valor. Jañez explica que cada compañía define sus prioridades de inversión de acuerdo con su estrategia, las características de sus marcas y los mercados donde participa. Por ello, la innovación adopta distintas formas, desde nuevos productos y formatos hasta mejoras logísticas o desarrollos tecnológicos. “Lo que sí es una constante es que la innovación se ha convertido en un elemento importante para mantener la competitividad, responder a las expectativas de los consumidores y contribuir al desarrollo de una industria en constante cambio”, dice.

A esto se suma que, de acuerdo con Agustín Gutiérrez, socio en McKinsey & Company México, el mercado mexicano atraviesa una transformación profunda en la que la salud dejó de funcionar como una tendencia de nicho para convertirse en un atributo esperado en prácticamente todas las categorías. “Los consumidores quieren productos más saludables siempre y cuando no sacrifiquen ni sabor ni precio ni conveniencia”, dice.

El especialista señala dos tendencias en la agenda: la reducción del contenido de azúcar y el incremento del contenido de proteínas y otros componentes funcionales. Pero el principal reto no se encuentra en los laboratorios, sino en el bolsillo de los consumidores. Aunque las encuestas muestran una creciente disposición a elegir alimentos más saludables, el precio es uno de los factores determinantes al momento de comprar.

No existe un porcentaje promedio que determine la diferencia en el ticket entre un producto con atributos saludables y uno que no, pero en anaquel, unas tortillas de harina con 30 piezas rondan los 40 pesos, mientras que unas de harina ligeras de 12



piezas se venden a 30 pesos. El desafío está en lograr que los productos tengan precios competitivos. “El consumidor no quiere tener que elegir entre saludable y accesible”, afirma Gutiérrez.

Estrada, de Kerry, prevé que la siguiente etapa de crecimiento de la industria girará alrededor de productos funcionales capaces de combinar beneficios nutricionales con sabores familiares. “Lo saludable no puede ser aburrido. El consumidor quiere proteína, fibra o hidratación, pero también quiere mantener los sabores y experiencias que forman parte de su cultura alimentaria”, explica. “El futuro ya no será solamente encontrar productos cero azúcar. Vamos a ver refrescos con fibra, bebidas con ingredientes funcionales y alimentos diseñados para aportar beneficios para la salud como parte de la oferta cotidiana”.

Jorge Senties, socio especialista en Mercados de Consumo de Strategy& México, una división de PwC, coincide en esta nueva fase. Mientras que Estados Unidos y Europa avanzan hacia productos con más proteína, más fibra y mayor funcionalidad, México inició la transformación reduciendo azúcar y conservadores. Después de varios años enfocados en reformulaciones para reducir sellos, el país está listo para el siguiente paso. “México está adelantado en reformulación reactiva”, sostiene, “pero apenas comienza a transitar hacia una innovación ofensiva basada en funcionalidad”. Los consumidores parecen estar listos para nuevos productos.



## Cirugía Robótica con Cyberknife en el Hospital de Oncología

**354** pacientes atendidos desde diciembre de 2025.  
Intervenciones de alta precisión y reducción a la radiación,  
que permiten una recuperación más rápida.



Gobierno de  
**México**



INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL  
SEGURIDAD Y SOLIDARIDAD SOCIAL

# ASIPONAS del Océano Pacífico

Los puertos del Pacífico mexicano se conectan a través de carreteras, vías férreas y aeropuertos, facilitando el transporte terrestre y aéreo de mercancías desde el interior del país y hacia destinos internacionales.



## Acapulco

Centro turístico de importancia nacional e internacional, operando como plataforma para el movimiento de carga automotriz.



## Cabo San Lucas

Ubicado en el extremo sur de Baja California Sur, donde se unen el Océano Pacífico y el Mar de Cortés. Es un puerto dedicado a cruceros, marinas y turismo náutico.

## Ensenada

Su principal objetivo es impulsar el desarrollo económico de la región a través del comercio y del transporte marítimo.



## Guaymas

La zona de influencia interna son los estados de Sonora, Chihuahua y el Sur de los Estados Unidos.

## Lázaro Cárdenas

La posición del Puerto favorece el acceso a las naciones de la Cuenca del Pacífico.



## Manzanillo

Se distingue por su seguridad y paz social, lo que permite atraer mayores inversiones privadas, nacionales y extranjeras.

## Mazatlán

Puerto Multipropósito comercial, turístico, pesquero y petrolero, de influencia regional. Opera con productos agrícolas, pesqueros, automóviles y bienes industriales.



## Puerto Vallarta

Atiende tres líneas de negocios: cruceros, turismo de cabotaje, marinas.

## Topolobampo

Atiende una gran diversidad de productos de exportación e importación hacia y desde Europa, Asia y África y otros países de América.



## Administraciones del Sistema Portuario Nacional



Gobierno de México

Marina

Secretaría de Marina



ESPECIAL



# EL MUNDIAL EN EXPANSIÓN

## EN ESTA ENTREGA:

- MINIGUÍA DE LAS SEDES MUNDIALISTAS

*Nueva York / P. 106*

- OBJETO DEL DESEO

*Alta relojería suiza / P. 108*

- LA ENTREVISTA

*Édgar Salgado,  
director general  
de Vips / P. 110*

105

01-JULIO-2026

# La Gran Manzana se viste de fútbol

Nueva York será la ciudad donde se corone el campeón de la Copa del Mundo 2026. Quienes viajen allá para presenciar el partido del 19 de julio tendrán la oportunidad de explorar una de las urbes más apasionantes y diversas del mundo con estas recomendaciones.

POR: Pedro Aguilar Ricalde

## DÓNDE COMER Y BEBER

### CLEMENTE BAR

Ubicado en la planta superior del Eleven Madison Park, este bar ofrece una experiencia más relajada que el famoso restaurante que puso esta calle en el radar de los *foodies* del mundo. Manteniendo la misma atención al detalle que su vecino, el concepto es resultado de la colaboración entre el chef Daniel Humm y el artista Francesco Clemente. Sus cocteles refinados, una excelente selección de vinos y una atmósfera íntima lo han posicionado como uno de los favoritos de la escena gastronómica de la Gran Manzana.

@theclementebar



### CAFÉ CARMELLINI

Situado dentro de The Fifth Avenue Hotel, Café Carmellini se ha convertido rápidamente en una de las reservaciones más codiciadas de Manhattan. El chef Andrew Carmellini propone una cocina inspirada en los grandes cafés europeos, servida en uno de los espacios más elegantes de la ciudad. Su excelente servicio y su concepto le valieron ser incluido en el puesto 29 de la lista North America's 50 Best Restaurants de 2025.

@cafecarmellini



## DÓNDE COMPRAR

### AIMÉ LEON DORE

Más que una marca, Aimé Leon Dore se ha vuelto un símbolo del Nueva York contemporáneo. Su tienda insignia sobre Mulberry Street funciona como punto de encuentro para amantes de la moda, del diseño y de la cultura urbana. Entre *espresso*, publicaciones especializadas y colecciones cuidadosamente curadas, resume perfectamente la estética de la nueva generación creativa neoyorquina.

@aimeleondore





## DÓNDE HOSPEDARSE

### 1 HOTEL BROOKLYN BRIDGE

Frente a Brooklyn Bridge Park y con algunas de las vistas más privilegiadas del skyline de Manhattan, 1 Hotel Brooklyn Bridge representa el lado más contemporáneo de Nueva York. Su filosofía sostenible, el uso de materiales recuperados, la integración de vegetación en todos los espacios y una espectacular terraza con piscina lo han convertido en uno de los hoteles más deseados de la ciudad durante el verano.

@1hotel.bklynbridge

### BACCARAT HOTEL

Respaldata por la que probablemente sea la marca de objetos de cristal más conocida del mundo y por Preferred Hotels & Resorts, esta propiedad ocupa los primeros 12 pisos de una torre que se encuentra justo frente al Museo de Arte Moderno y a pocos metros de las boutiques de la Quinta Avenida. El diseño de interiores lleva el sello del estudio parisino Gilles & Boissier y la dirección de sus espacios gastronómicos está a cargo del chef Gabriel Kreuther, galardonado con dos estrellas Michelin. Adicionalmente, en su interior se encuentra el primer spa que la marca La Mer instaló en territorio estadounidense.

@baccarathotels



## QUÉ VISITAR

### LA BIENAL DEL WHITNEY

Considerada una de las exposiciones más importantes del arte contemporáneo estadounidense, la Whitney Biennial reúne en las instalaciones del museo –localizado en el Meatpacking District– a 56 artistas y colectivos que exploran algunos de los temas más relevantes de nuestro tiempo. A través de medios tan diversos como el performance, el cine y el sonido, esta muestra –abierta al público hasta el 26 de agosto– explora las relaciones en el mundo actual gracias a la curaduría de Marcela Guerrero y Drew Sawyer.

@whitnymuseum



### BROOKLYN MUSEUM

Desde el pasado mes de mayo y hasta el próximo 6 de diciembre, este recinto cultural rinde un homenaje a una de las diseñadoras más innovadoras de la industria de la moda. La muestra bautizada como 'Iris van Herpen: Sculpting the Senses' destaca el genio de esta holandesa que fusiona moda, tecnología y ciencia en colecciones de moda que han cautivado a celebridades como Beyoncé, Björk, Cate Blanchett, Miley Cyrus, Lady Gaga y Ariana Grande. Las composiciones musicales de Salvador Breed sirven como fondo a un montaje en el que la fluidez del agua, la física del movimiento, la percepción del sonido y la luz y la interconexión profunda con la naturaleza dan paso a una experiencia sensorial asombrosa.

@brooklynmuseum

ESPECIAL



EL MUNDIAL  
EN  
EXPANSIÓN

OBJETO DEL DESEO

# Tiempo de selección

Hublot y la selección nacional de México presentan una alianza histórica que celebra la pasión futbolera del país con una edición limitada inspirada en su identidad y su legado.

POR: *Isabel Leal*

La cuenta regresiva hacia la Copa Mundial de 2026 presentó un nuevo símbolo. Hublot y la selección nacional lanzaron el Classic Fusion Chronograph SNM Titanium, una edición limitada de solo 100 piezas que une la precisión de la alta relojería suiza con la pasión que despierta el fútbol en México. Fabricado en titanio con acabado satinado, el reloj incorpora una carátula verde inspirada en los colores nacionales, así como el escudo de la selección mexicana en distintos detalles del cronógrafo.

La nueva obsesión de los coleccionistas es una pieza que celebra la identidad, el orgullo y la emoción que acompañan el fútbol en uno de los momentos más importantes para México en el escenario mundial.



ESPECIAL



EL MUNDIAL  
EN  
EXPANSIÓN

# ASIPONAS

## Impulsando el desarrollo económico de los puertos para el bienestar de México

Las Administraciones del Sistema Portuario Nacional (ASIPONAS) se consolidan entre 2021 y 2026, como pilares estratégicos del desarrollo económico de México.

La transición de API a ASIPONAS bajo la Secretaría de Marina ha mejorado la seguridad, el control operativo y la transparencia.

2021 → 2026

API ↻ ASIPONA

- Funcionan como nodos logísticos clave del comercio internacional.
- Conectan a México con el mundo entero, mediante una logística multimodal abarcando vías marítimas, terrestres y aéreas.
- Operan con un enfoque en autosuficiencia, productividad y eficiencia, impulsando el nearshoring.
- Somos el motor logístico que impulsa el crecimiento económico y el bienestar de México.

Somos el motor logístico que impulsa el crecimiento económico y el bienestar de México.

Se han reducido costos logísticos y ha aumentado la eficiencia operativa.



Generan +775.5 mil millones de pesos, clave para finanzas públicas.

+\$ 775.5

Gran impulso al turismo internacional (cruceiros) y economías locales.



2026

Se planea la expansión, nuevas terminales y mejora de accesos logísticos, para consolidar un sistema portuario moderno, seguro y competitivo a nivel global.

Administraciones del Sistema Portuario Nacional



Gobierno de México

Marina  
Secretaría de Marina



# Un mundial con mucho sabor

La Copa Mundial de la FIFA 2026 es solo un aderezo para la estrategia de crecimiento de Vips. Édgar Salgado, su director general, nos cuenta cómo vive el encuentro.

POR: Luis Alberto Zanela

# A

El momento de esta entrevista, Édgar Salgado se encuentra sentado en un Vips en Guadalajara, con una pantalla enfrente que transmite el partido de Francia vs Senegal, en la fase de grupos. “Es una visita de reconocimiento a los colaboradores, que obtuvieron la excelencia en temas de inocuidad”, comenta. “La estamos pasando muy bien por acá con ellos, el partido se está transmitiendo en todas nuestras pantallas y estamos enterados de todo el tema mundialista”.

El director general de Vips, la cadena de restaurantes familiares de Alsea, no se reconoce el más aficionado al fútbol, más bien, le gusta todo lo que rodea el encuentro y lo que representa a nivel negocio y, sobre todo, en la familia. Hasta ese día, no había visto un partido completo del torneo más allá de la inauguración y el juego entre México y Sudáfrica. “Nos desconectamos tantito porque también hay que disfrutar y tener un buen balance de vida”, reconoce el directivo, que no por ello ignora los marcadores y lo que había sucedido en algunos encuentros.

Rondaban las tres de la tarde y Salgado apenas iba a comer. Lo más seguro es



**INTERÉS POR EL TORNEO.**  
Édgar Salgado señala que no es muy futbolero, aunque sí “fan de los eventos”.



“  
**ESTO ESTÁ BRUTAL Y CREO QUE, DE  
TODOS LOS MUNDIALES, EL QUE MÁS  
VOY A RECORDAR VA A SER ESTE.**  
”

que pidiera unas enchiladas de mole. Las de Vips le recuerdan sus cumpleaños de pequeño, cuando su madre las preparaba y, por ello, son su platillo favorito; o una milanesa, que asegura “son buenisimas”.

Pero la estrategia que ha implementado el directivo, quien también ha llevado las riendas del marketing de Vips, va más allá. “Estamos muy orgullosos, estamos tomando nuestro lugar como centro gastronómico y si alguien vive o viene a México, tiene que ir a un Vips a probar nuestros platillos, que son clásicos mexicanos”.

Si tuviera que quedarse con alguna edición del Mundial, Salgado no duda en afirmar que la de México 86 es su favorita hasta ahora. “Es el Mundial que más recuerdo y el más conmemorativo. Yo estaba muy chavito, pero creo que en ese momento México se convirtió en una fiesta”, detalla. “Recuerdo mucho el gol de (Manuel) Negrete, ‘La mano de Dios’, el Pique, grandes jingles que salieron en ese entonces y, sobre todo, la publicidad a diestra y siniestra de Carta Blanca”, dice.

#### EL MÁS CONDIMENTADO

Diez mundiales han transcurrido desde aquel México 86 y, los últimos dos, Salgado los ha vivido dentro de Vips. Aunque el primero es su consentido, afirma que este será especial. “Esto está brutal y creo que, de todos los mundiales, el que más voy a recordar ahora va a ser este”, detalla quien

desde hace más de un año ha preparado a la cadena de 234 restaurantes para recibir a sus “invitados” que, en un año común, rondan los 40 millones.

“Es una afluencia bastante buena de mexicanos y de extranjeros. Y estamos preparados para eso”, indica el ejecutivo, a quien también le gustan las enchiladas suizas, los tacos dorados y, como recomendación, pone el New York especial en salsa de pimienta que, a su juicio, está espectacular. “Somos una marca que tiene más de 60 años en el mercado y yo creo que hoy estamos más preparados que nunca para recibir una afluencia mucho mayor a la que tenemos habitualmente”.

Así como Salgado, su familia también es “vips-ter de corazón”, como les llaman a los más de 6,000 colaboradores de la marca de Alsea, y claro, los festejos se viven en alguno de los restaurantes. “Somos el restaurante familiar más grande de México”, enfatiza el ejecutivo, quien también construyó su trayectoria en Grupo Lala y en PepsiCo como líder de botanas saladas, por lo que un Mundial no le resultaba tan desconocido en el aspecto laboral.

Pero es en el ámbito familiar donde se ha divertido más. Si bien reconoce que no tanto como quisiera, ha disfrutado mucho de la Copa al lado de su esposa y sus “tres criaturitas”, de 20, 17 y 10 años, que lo único que tiene claro por ahora es que “le va a Messi”. El de en medio es fanático de México y de Argentina; y la más grande, estudiante de marketing, tampoco es la más aficionada, pero sí está fascinada con todo lo que sucede con las marcas alrededor de la justa deportiva.

“Lo pasamos en familia, no nos desconectamos ni un segundo. Somos una familia muégano y los fines de semana estamos viendo partidos. Entre semana, unos chambeando, otros estudiando y otros jugando, así es un poco la vida en familia en este Mundial”, cuenta.

ESPECIAL



EL MUNDIAL  
EN  
EXPANSIÓN



#### PARA EL FUTURO.

Salgado explica que la estrategia de la cadena de restaurantes está muy enfocada en atraer a nuevas audiencias.

Hacia el final de la entrevista, Salgado reafirma la idea de que más que futbolero, es “fan de los grandes eventos”. Así que lo mismo disfruta el día del Super Bowl sin ver los *playoffs*, goza de una Copa Mundial, que es cada cuatro años, sin ver forzosamente todos los partidos; o la temporada de chiles en nogada de Vips en septiembre, donde se han logrado vender hasta 365,000 platillos en una cadena de restaurantes que desde hace tres años, bajo su liderazgo, ha crecido a doble dígito anual, aunque no revela los números.

“Nos hemos enfocado mucho en revitalizar la marca, en tener una estrategia muy clara y, especialmente, mantener una consistencia sobre todo lo que hemos venido construyendo”, dice el directivo sobre el futuro de la cadena tras la resaca del Mundial. “Trabajamos también en captar nuevas audiencias, a un *target* más joven. Estamos teniendo un programa de innovación bastante potente con el que vamos a enamorar a estas nuevas audiencias, a cautivar a estas nuevas generaciones para que, así como tú y yo conocemos Vips desde muchos años, ellos empiecen a generar esa base de *awareness* en la marca”.

La entrevista llegó al final, Francia venció 3 a 1 a Senegal. Salgado es el último de los directivos y directivas que pasan por nuestro especial mundialista y contesta nuestra quiniela. Tiene claro el equipo que le gustaría que gane la Copa, pero su pronóstico está un poco dividido. “Va a sonar a cliché, pero [me gustaría] Argentina, creo que trae un gran equipo. Brasil te diría que quién sabe, después de ver el partido con Marruecos, ya no sé; no sé si Brasil siga siendo una potencia en este momento. Y también te diría que Japón puede dar una sorpresa interesante”, titubea. “Bueno, por decir un equipo, me gustaría que fuera España el campeón del mundo”.

## LA QUINIELA DE ÉDGAR SALGADO

**Quién ganará el Mundial:**  
España.

**A qué fase llegará México:**  
“Es la pregunta más difícil de toda la entrevista”, bromea antes de pasar a la siguiente.

**Qué jugador será el más valioso:**  
Cristiano Ronaldo /  
Lionel Messi.



# Diagnósticos más precisos y seguros

**42** nuevos tomógrafos distribuidos en

**39** hospitales del IMSS en el país

Los pacientes cuentan con estudios de mayor calidad  
y menos tiempo de espera.



Gobierno de  
**México**



INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL  
SEGURIDAD Y SOLIDARIDAD SOCIAL

# PAQUETE \$0 PESOS CON TODO PARA TU NEGOCIO



Sea cual sea tu proyecto, contrata nuestro **paquete especial para emprendedores**, que incluye:

- **Cobra sin complicaciones:** con terminales de cobro sin compra ni renta, solo comisión por venta desde 2.7%.
- **Cuenta:** administra el dinero de tu negocio, sin comisiones.
- **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

