EXPANSIÓN

MONSTRUOS DE LA MERCADOTECNIA

SEXO SIN EDAD



APOSTÓ POR PROVOCAR Y TRIUNFÓ. CÓMO ACABAR CON LOS MITOS SOBRE ENVEJECER.

GANADOR
KOLTIN
ANDRÉS IBARRA
CMO

2026

TAMBIÉN
CERVEZA VICTORIA
NU MÉXICO
DUOLINGO
AIRBNB
INDIO AGAVE
MERCADO LIBRE
UNILEVER

ADEMÁS

AGENCIAS TRANSFORMADORAS

GANADOR
TERAN TBWA

DESTACAN
LEPUB MEXICO CITY
THINKY

01344
7 503027 020523
EXPANSION.MX
$74 MN
NOVIEMBRE 01, 2026
1344

PARA VENTA EXCLUSIVA A MAYORES DE EDAD

EXPANSIÓN



“LA PENÍNSULA DE YUCATÁN, QUE AHORITA ES UN GRAN CONSUMIDOR DE ENERGÍA O IMPORTADOR, SE VA A CONVERTIR EN UN EXPORTADOR”.

Emilia Calleja,
directora general de la CFE.

PÁG. 124

FOTO: DIEGO ALVAREZ ESQUIVEL

EL VALOR VA MÁS ALLÁ DE LO VISIBLE

FUNO®
15 ANIVERSARIO



Patio Santa Fe, CDMX.

Detrás del patrimonio de **FUNO** existe una estrategia construida con activos reales, diversificación y visión de largo plazo.

Con 15 años construyendo, FUNO ha desarrollado un portafolio inmobiliario diversificado que participa en sectores relevantes de la economía:
Industrial, Comercial, Oficinas y Usos Mixtos.



Tepozpark III, Edo. de México.

Cada propiedad responde a una visión integral que considera la calidad de los activos, su ubicación y su capacidad para acompañar la evolución de las empresas, las ciudades y los mercados.

Esta diversificación permite que el patrimonio no dependa de un solo segmento, sino de una plataforma capaz de adaptarse a distintos ciclos y oportunidades.



Torre Diana, CDMX.



Patio Santa Fe, CDMX.

Una visión que integra conocimiento del mercado, capacidad operativa y disciplina para fortalecer el patrimonio a lo largo del tiempo.

Porque el valor no está únicamente en lo que se posee. Está en la capacidad de convertirlo en oportunidades de largo plazo.

Renta de espacios:
800 847 2757

@funo.mx

@fibraunomx

/Fibraunomx

Fibra Uno (FUNO)

www.funo.mx


ROLEX
OYSTER PERPETUAL
SUPERLATIVE CHRONOMETER
OFFICIALLY CERTIFIED
100 YEARS

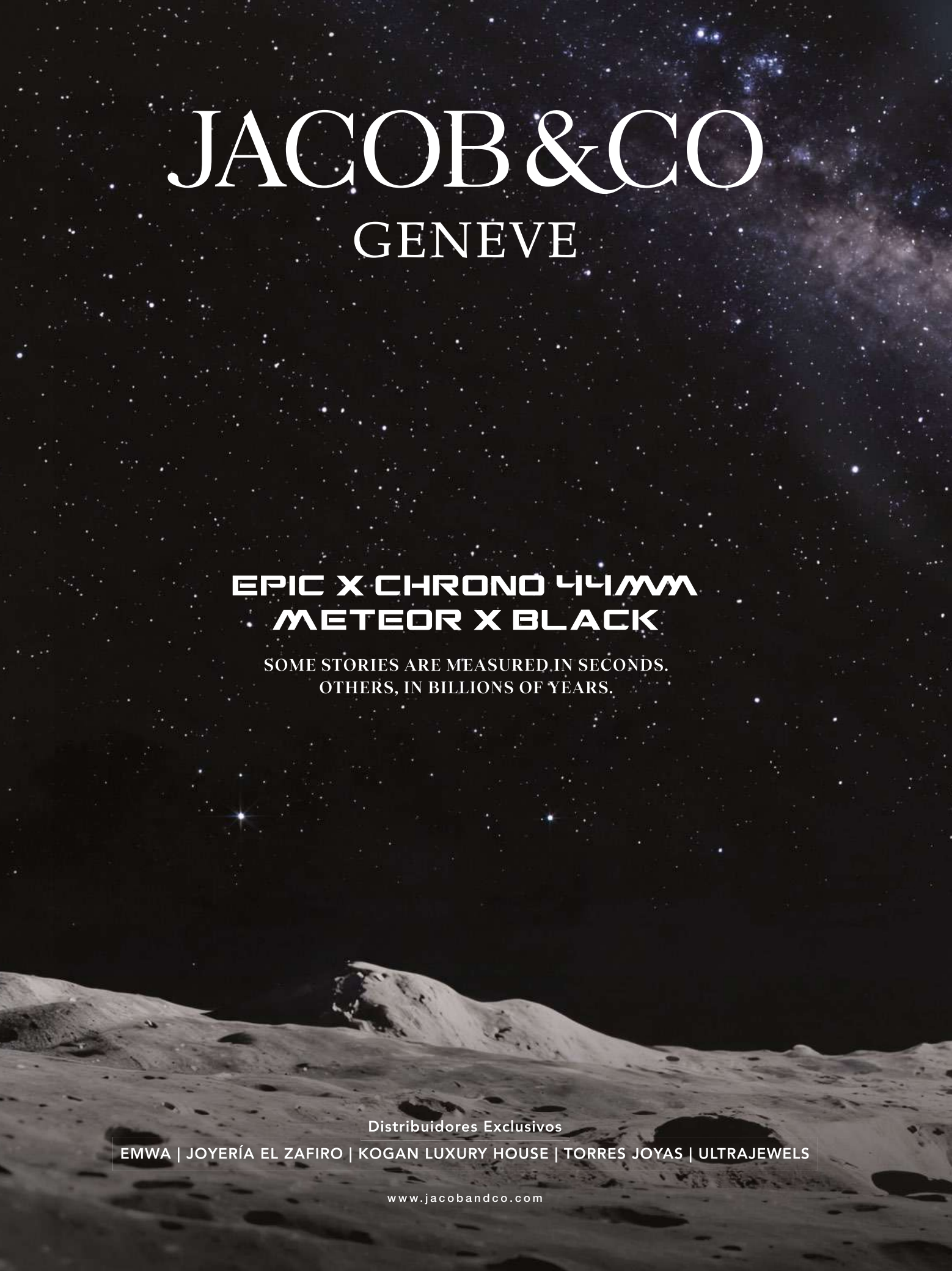
REACH FOR THE CROWN

EL OYSTER PERPETUAL

BERGER

CIUDAD DE MÉXICO
BOUTIQUE ROLEX, MASARYK NO. 438, TEL. (55) 9138-0500
BOUTIQUE ROLEX, EL PALACIO DE HIERRO POLANCO, TEL. (55) 5424-5326
C. C. ANTARA POLANCO, TEL. (55) 5280-9482
C. C. VIA SANTA FE, TEL. (55) 5257-5222
BERGER.COM.MX/ROLEX

ROLEX


JACOB&CO
GENEVE
EPIC X CHRONO 44MM
METEOR X BLACK
SOME STORIES ARE MEASURED IN SECONDS.
OTHERS, IN BILLIONS OF YEARS.
Distribuidores Exclusivos
EMWA | JOYERÍA EL ZAFIRO | KOGAN LUXURY HOUSE | TORRES JOYAS | ULTRAJEWELS
www.jacobandco.com


&co
JACOB&CO
GENEVE
AUTOMATIC
START
RESET

EXPANSIÓN

CONTENIDO

01—NOVIEMBRE—2026

MONSTRUOS DE LA MERCADOTECNIA

80

¡ESTÁN ENTRE NOSOTROS!

ESTRATEGIAS EXITOSAS

Monstruo solo hay uno, pero otras destacan en las categorías que conforman el certamen.

AGENCIAS TRANSFORMADORAS

104

EL *WIN WIN*

ELLAS LO HACEN POSIBLE

Las socias estratégicas que van un paso adelante en la industria.

GAME CHANGERS

10 CARLOS PIÑEIRO Y MANUEL ITURBIDE

TRABAJO PARA PERSONAS CON DISCAPACIDAD

Desde Inditex y CONFE impulsan la iniciativa en la tienda for&from.

PULSO

13 EFECTIVO

EL RETO DE REDUCIR SU USO

Varios factores propician que siga siendo el rey para los pagos.

16 IMPUESTOS SALUDABLES

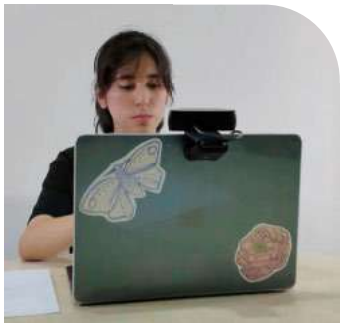
México se queda corto respecto de las recomendaciones internacionales.

POLÍTICA

21 25 AÑOS DE

REZAGO EDUCATIVO

La prueba PISA vuelve a ilustrar los desafíos y las consecuencias del modelo actual.



NEGOCIO

31 *HUB* TECNOLÓGICO

JALISCO QUIERE MÁS INVERSIÓN

La electromovilidad abre más oportunidades y ya hay avances.

34 TELECOMUNICACIONES

Las fusiones y adquisiciones cobran fuerza en un mercado competido.

38 ENTREVISTA CON ALEJANDRO RAMÍREZ

El director general de Cinépolis habla sobre el crecimiento del cine.

40 PLATAFORMAS DE *STREAMING*

Cambian la estrategia para monetizar a los usuarios.

44 LA ETERNA JUVENTUD

Las clínicas de salud regenerativa crecen pero con retos.

FOTOS: UNAM / CUARTOSCURO, CORTESÍA. **ILUSTRACIÓN: ALINA TORRES**

VALOR

47 **PORTAFOLIOS DE INVERSIÓN**
¿TODOS SON IGUALES?
La IA te da la estrategia, el mercado debe diferenciarla.

50 **DIVIDENDOS**
Se acumula un lustro de desaceleración global.

54 **DEUDA Y ACCIONES**
Los efectos de los rendimientos del bono del Tesoro.

FUTURO

57 **IA, CÓMPUTO CUÁNTICO...**
NUEVOS MATERIALES
La tecnología impulsa los descubrimientos.

60 **MAYOR CONTROL**
Las empresas buscan moderar el consumo de la IA con base en su uso.

62 **VITO DI BARI**
El futurista habla de IA, talento y rentabilidad.

IDEAS

67 **RECURSOS HUMANOS**
PRODUCTIVIDAD Y ALGORITMO
Las plataformas registran lo físico, más no el valor que aporta el trabajador.

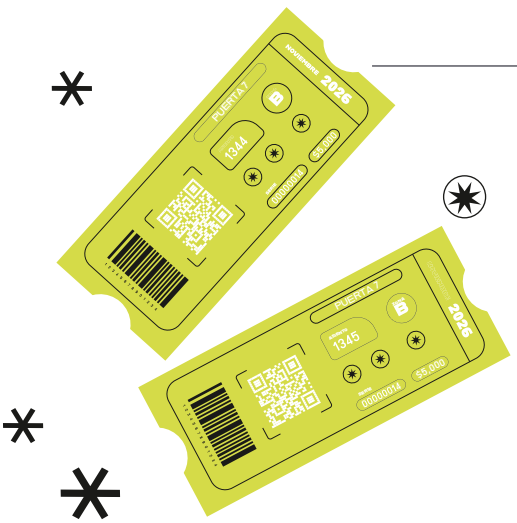
70 **LA CUNA DE YAKULT**
La visión de Carlos Kasuga para crear y mantener la empresa.

74 **ENTREVISTA A DANIELA LEAL**
La Liga Mexicana de Softbol avanza con su liderazgo.



138
QUALCOMM
DIVERSIFICARSE PARA GANAR MÁS
La fabricante de chips quiere insertarse en los centros de datos y hacer crecer su rentabilidad.

146
GRACIELA MÁRQUEZ COLÍN
EL INEGI MIRA AL FUTURO
El envejecimiento poblacional plantea nuevos desafíos para las estadísticas, pero el instituto ya se prepara para nuevas mediciones.



152
REGULACIÓN DEL MERCADO
¿ACABAR CON LA REVENTA?
Analizamos qué hacer para evitar la compraventa de boletos para conciertos y otros espectáculos en el ámbito digital.

160
UN DULCE DESTINO
FINI SE ARRAIGA EN MÉXICO
La empresa de confitería abrirá una planta en el país con miras también al mercado estadounidense.

124
EMILIA CALLEJA
LA ESTRATEGIA DE LA CFE
La directora general del organismo habla en entrevista con *Expansión* sobre el presente y el futuro del sector en México.



132
ENERGÍAS RENOVABLES
LA UBICACIÓN IMPORTA
La locación cambia y prioriza la demanda sobre la abundancia de viento o sol.

Office OUT OF THE
BY LIFE AND STYLE AND EXPANSIÓN

167 **OFERTA DEL MES**
LO QUE NO HAY QUE PERDERSE
En noviembre, no todo es el tradicional Día de Muertos. Teatro, exposiciones un hotel en la Riviera Nayarita y más. ***En un día con...*** visitamos Nueva York de la mano de Marco Moreno, socio de Cerity Partners.

EXPANSIÓN

EDITORA DE LA REVISTA
Puri Lucena
plucena@grupoexpansion.com

EDITORA DE EXPANSIÓN POLÍTICA
Mariel Ibarra
mibarra@grupoexpansion.com

EDITOR DE INFORMACIÓN
Alberto Verdusco
mario.verdusco@grupoexpansion.com

EDITORA DE BROADCASTING
Mónica Alfaro Altamirano
malfaro@grupoexpansion.com

EDITOR DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL
Diego Pérez Morales
diego.morales@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

HEAD DE ESTRATEGIA MULTIPLATAFORMA
José Fernando Bárcenas Gasca
fernando.barcenas@grupoexpansion.com

GERENTE DE ESTRATEGIA MULTIPLATAFORMA
Jorge Abraham Velázquez Tejeda
jorge.velazquez@grupoexpansion.com

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

DIRECTOR DE GROWTH
Andrés Tomassi
atommasi@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
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

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

BRAND MANAGER
Ana Chávez
achavez@grupoexpansion.com

LÍDER DE MARCA
Salma Rivera

HEAD DE OPERACIONES DE EXPANSIÓN STUDIOS
Janeth Correa

HEAD CREATIVO DE EXPANSIÓN STUDIOS
Ignacio Amaya

EDITORA DE EXPANSIÓN STUDIOS
Irayda Rodríguez
irodriguez@grupoexpansion.com

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

COORDINADORA DE PROJECT MANAGERS
Jacqueline Facio

PROJECT MANAGERS
Fernando Francisco Cortés, Shantal Gómez Caballero, Ana Ivette Hernández, Alejandra Jiménez, Montserrat Reyes Almazán

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 Escutia López, Andrea Estrada Pliego, Abel González Hernández, María Fernanda López, Anabel Martínez Ortiz, Alberto Nolasco Dávila, Ricardo Ramírez Pérez, Gustavo Rodríguez Ordaz, Jonathan Vázquez Ramírez

PRODUCCIÓN
Janeth Correa, 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

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

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

EDITOR DE TECNOLOGÍA
Fernando Guarneros
fguarneros@grupoexpansion.com

REPORTERAS
Jimena Fuentes, Selene Ramírez

COEDITORES DE POLÍTICA
Ariadna Ortega
ariadna.ortega@grupoexpansion.com
Octavio Ortega
octavio.ortega@grupoexpansion.com

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

EDITOR DE ECONOMÍA
Antonio Hernández Arano
antonio.hernandez@grupoexpansion.com

REPORTEROS DE ECONOMÍA
Dainzú Patiño, Patricia Tapia, Octavio Torres, Santiago Nolasco

EDITORA DE ESG E INTELIGENCIA
Rosalía 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

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

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, Mariana Rosas

CIENTÍFICO DE DATOS
Eduardo Castillero

REDES SOCIALES
Leslie Loretta, Ariadna Peláez, Karen Sixtos

EDITOR DE GRANDES AUDIENCIAS
Roberto Trejo

REPORTEROS
Omar Gutiérrez, Dolores Luna, Josep Rodríguez, Elizabeth Santiago

EDITOR GENERAL DE ARTE HARD NEWS
Óscar González
oscar.gonzalez@grupoexpansion.com

COEDITORES GRÁFICOS
Rodrigo Heredia, Alina Torres, Angélica Vargas

DISEÑADORES WEB
Nayeli Araujo, Salvador Buendía, Itzel García, Celic Ruiz

EDITOR DE FOTOGRAFÍA
Diego Alvarez Esquivel

COORDINADORA DE FOTO SR
Betina García

COORDINADORA DE FOTO WEB
Paola Hidalgo

FOTÓGRAFA
Gabriela Esquivel

CORRECTORA DE ESTILO
Sandra Berríos

COORDINADORA DE ESTUDIO DE FOTO
Alejandrina Lira

FOTÓGRAFA DE ESTUDIO DE FOTO
Anylú Hinojosa-Peña

ASISTENTE DE OPERACIONES EDITORIALES
Jorman Ávila

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

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

GRUPO EXPANSIÓN

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

EXPANSIÓN® es una publicación mensual de Expansión, S. A. de C. V. Revista Nº 1344, noviembre 01, 2026. Reserva de Derechos al Uso Exclusivo Nº 04-1972-000000000287-102, Certificado de Licitud de Título Nº 884, Certificado de Licitud de Contenido Nº 520. EXPANSIÓN® es una publicación editada y publicada por Expansión, S. A. de C. V., con domicilio en avenida Constituyentes 956, colonia Lomas Altas, alcaldía Miguel Hidalgo, C.P. 11950, Ciudad de México. Editora responsable: Purificación Lucena Pineda. Esta publicación fue impresa por Reproducciones Fotomecánicas, S. A. de C. V., con domicilio en Duraznos 1, colonia Las Peritas, alcaldía Xochimilco, C.P. 16010, Ciudad de México. Distribuida por Expansión S. A. de C. V., con domicilio en avenida Constituyentes 956, colonia Lomas Altas, alcaldía Miguel Hidalgo, C.P. 11950, Ciudad de México, y Alfesa Comercialización y Logística S. A. de C. V., con domicilio en Corona 23, Interior 1, colonia Cervecera Modelo, Naucalpan, Estado de México, C.P. 53330. Se prohíbe la reproducción total o parcial del contenido, fotografías, ilustraciones, colorimetría y textos publicados en este ejemplar sin la previa autorización de Expansión, S. A. de C. V. Las opiniones y los puntos de vista de las colaboraciones publicadas en esta revista no necesariamente reflejan la opinión de EXPANSIÓN® y quedan bajo la responsabilidad de los autores.

Todos los derechos reservados © 2026, Expansión, S. A. de C. V. Consulta el aviso de privacidad de datos en la siguiente dirección https://expansion.mx/aviso-legal-y-de-privacidad.

Registro Postal: PP09-0198

BULOVA

LEGENDARY SINCE 1875



COLECCIÓN
GODDESS OF TIME

, Bulova son marcas registradas. 2026 Bulova. 96P263, 97P184, 98P237

LA VOZ DE
EXPANSIÓN

LA INVERSIÓN DE CREAR EL FUTURO

Cuando hablamos de negocios, lo hacemos en términos de ROI, ebitda, costo de deuda... Pero hay algo que es clave: la construcción de valor a largo plazo. Sobre eso gira gran parte de la conversación durante el periodo de selección de 'Monstruos de la Mercadotecnia' y 'Agencias Transformadoras', nuestro especial de noviembre. Los protagonistas no son solo campañas que se quedan viviendo sin pagar renta en nuestra cabeza, sino que llevan las marcas que las impulsan a un posicionamiento único.

Sin importar si eres consumidor de la marca, seguro más de una vez dijiste aquello de "Te hace falta ver más box". Tecate explotó con su colaboración con Sylvester Stallone y usó, un año después, ese púlpito que había construido para inculcar un mensaje diferente: si eres violento con tu pareja, esta cerveza no es para ti. Esa vinculación con la audiencia, primero, creando *awareness* sobre la marca, luego, usándolo para posicionarse sobre un problema social que, según el INEGI, ha sufrido el 43% de las mujeres mexicanas en los últimos 12 meses, aumentó la presencia en el país de una cerveza que reinaba, sobre todo, en el norte.

No es la única. ¿Podemos, como consumidores, pensar en el Día de Muertos sin acordarnos de Victoria? La cerveza de Grupo Modelo ha desarrollado una estrategia a lo largo de más de una década que le ha hecho ganar participación en un nicho tan maduro y competido como el cervecero.

Las estrategias de estos dos rivales (ambos, por cierto, vuelven a aparecer en nuestras páginas en esta edición) muestran cómo lo que se cuece en las áreas de mercadotecnia no solo permite tener spots o filmes supercreativos que nos hacen emocionarnos, sino que sus presupuestos y sus estrategias pueden llevar al cielo (o dejar en la tierra) a una empresa.

Pensemos en Koltin. La comunidad creada hace cinco años centrada en ofrecer seguros de gastos médicos mayores a personas de más de 50 años podía haber pasado como una aseguradora más, con el diferenciador de su público (uno nada menor, eso sí). Y, sin embargo, la apuesta que ha realizado para darse a conocer la ha llevado a que, en poco tiempo y dirigida a un nicho muy específico, sea reconocida más allá de su audiencia objetivo.

Koltin logró en el mes que lanzó su campaña "Hagamos el gran amor", en febrero, incrementar sus pólizas 88%. Es una empresa relativamente joven y no todo ese porcentaje es atribuible a la campaña, pero no es casual que las búsquedas en Google sobre su comunidad y su oferta de servicios se triplicaran.

'Monstruos de la Mercadotecnia' y 'Agencias Transformadoras' tratan de plasmar la función estratégica de la mercadotecnia. En esta edición, además, queremos profundizar en el rol del CMO. ¿Cómo está evolucionando, hacia dónde se dirige su función? ¿Está hoy más cerca o más alejado de la dirección general? Lo hacemos ante un llamado de atención: el hecho de que muchas empresas empiezan a tratar su valor como un área que ejecuta y no que realmente ayuda a diseñar el futuro del negocio.

Las historias contadas en estas páginas son un ejemplo de lo equivocada que está esa suposición.

GWM | Los Supersónicos

El futuro que imaginamos ya está aquí.



THE JETSONS and all related characters and elements
© & ™ HANNA-BARBERA. WB SHIELD: © & ™ WBEI. (s23)

UN ESPACIO PARA CAMBIAR EL MUNDO

GAME CHANGERS

RENTABILIDAD INCLUSIVA

Inditex y CONFE colaboran para que más personas con discapacidad se inserten en el mercado laboral, a través de la tienda for&from.

POR: *Luis Alberto Zanela*

FOTO: DIEGO ALVAREZ ESQUIVEL

Cada mañana, la misma plantilla abre la cortina de la tienda for&from de Samara Shops, en la Ciudad de México. Siete personas que, en sus 220 m², venden zapatos de hombre, mujer y niños, además de complementos como mochilas. Todas provienen de colecciones anteriores de las marcas de Inditex y están a la venta a precios reducidos. Inaugurada a inicios de 2025, es una de las 17 tiendas que el grupo español tiene repartidas en España, Italia, Portugal y México, aunque en el país la tienda ubicada en Santa Fe es la única hasta ahora.

El objetivo de la tienda es obtener un beneficio, pero, sobre todo, la integración. Todos sus trabajadores son personas con discapacidad. Al frente de esta iniciativa están Manuel Iturbide, director general de CONFE México, y Carlos Piñeiro, responsable de Inversión en la Comunidad de Grupo Inditex, quien impulsa desde 2013 este proyecto, que arrancó en Barcelona en 2002.

"Es un proyecto sin ánimo de lucro, pero con ánimo de beneficio", sostiene Piñeiro, quien detalla que Inditex dona la adaptación y el mobiliario para inaugurar las tiendas. A partir de su apertura, asegura el directivo, el modelo se vuelve sostenible, pues sus ingresos derivan en la misión social de CONFE y en la creación de empleos formales.

Desde sus inicios, el proyecto for&from de Inditex ha generado más de 8.5 millones de euros para proyectos sociales de las diferentes organizaciones con las que trabaja. "Hemos identificado mejoras en la calidad de vida de los empleados y sus familias, en aspectos como el bienestar emocional, la autoestima, la dignidad, la resiliencia, el comportamiento positivo", dice Piñeiro. "Además, hemos puesto en marcha la metodología Social Return on Investment, que analiza los efectos que ha tenido el programa".

En términos operacionales y medioambientales, for&from resuelve de manera circular la salida del stock sobrante. Aunque para Inditex este excedente representa menos del 1% de su producción total, el esquema *outlet* le da un destino comercial y sustentable, evitando el desperdicio y recuperando valor.

Sin embargo, el mayor retorno se da en el capital humano. Piñeiro señala que el programa ha elevado el orgullo de pertenencia no solo de los colaboradores de la tienda, sino entre todos los empleados de Inditex que, el año pasado, dedicaron 5,000 horas de volun-



PASO. Carlos Piñeiro, de Inditex, y Manuel Iturbide, de CONFE, explican que el objetivo es que las tiendas sirvan de puente a otras experiencias laborales.

tariado corporativo para acompañar este proyecto en México.

A nivel de tienda, los indicadores de recursos humanos se vuelven tanto elevados como complejos. Por una parte, los colaboradores son casi los mismos desde el inicio de la tienda y eso es orgullo y pertenencia. "Prácticamente, no tenemos rotación", asegura Iturbide. "Vienen a lo que vienen y son gente feliz de estar aquí". Pero, por otro lado, el programa también busca ser un trampolín para que las personas se incorporen a otros puestos y el objetivo sería que alguien pueda, a partir de este empleo, saltar a otra oportunidad. Y así, abrir espacio a más personas.

UN PUENTE AL MERCADO LABORAL

El impacto social es profundo. Desde su nacimiento en España, for&from ha generado empleo para cerca de 1,000 personas con discapacidad física, sensorial, intelectual o trastornos mentales severos. En un país como México, donde el sistema de cuidados recae casi siempre en la familia, emplear a una persona con discapacidad transforma la economía del hogar, pues los impulsores del proyecto enfatizan que los ingresos familiares se triplican al permitir que el cuidador primario también busque empleo.

El programa no es un fin en sí mismo, sino un puente. "Lo vemos como una estructura de aprendizaje para ejercer como puente hacia la integración en tiendas ordinarias, incluso de la competencia", explica Piñeiro. Ya se registran empleados que han sido reclutados por otras marcas de *retail* gracias a la experiencia, liberando vacantes para que otros jóvenes inicien su desarrollo. Para garantizar esta profesionalización, CONFE trabaja en certificar las competencias laborales de estos colaboradores ante la Secretaría de Educación Pública.

CONFE acaba de lanzar la campaña de inclusión laboral 'Ponme a prueba', cuyo reto ahora es de escalabilidad. "Vemos cómo llegan las familias y agradecen la transformación, el cambio, no solo de la persona, sino de la propia familia que pensaba que no había un futuro para sus hijos. Y cuando se dan cuenta de que con modelos como el de for&from sí existe un porvenir, cambia la mirada", explica Iturbide. "Y eso es lo que buscamos en CONFE: transmitir este proyecto a cualquier inversor o aliado estratégico, a cualquier empresa con la que nos sentamos y los tratamos de animar a invertir en inclusión".

> "VEMOS EL CAMBIO NO SOLO DE LA PERSONA, SINO DE LA PROPIA FAMILIA."
>
> Manuel Iturbide,
> director general de CONFE México.

EXPANSIÓN

CUÉNTAME DE ECONOMÍA

MENOS ALCANCÍAS, ¡MÁS INVERSIONES!

DISPONIBLE EN

¿ABOLLAR LA CORONA?

El gobierno quiere acabar con el reinado del efectivo en México. Pero la informalidad, las altas comisiones y la digitalización amenazan esta misión.

POR: *Antonio Hernández*



Con el 85.2% de las compras cotidianas de 500 pesos o menos en efectivo, México se sitúa en un punto de inflexión en el que la política pública y la infraestructura tecnológica convergen en un plan: transformar los hábitos de pago de la población. La iniciativa impulsada por el gobierno para expedir la Ley de Economía Digital para Pagos Digitales y Electrónicos plantea facultades administrativas para acelerar el remplazo del dinero físico en sectores de alta frecuencia de cobro.

Sin embargo, con una informalidad laboral del 54.2%, 20 millones de adultos al margen del sistema bancario y las altas comisiones que encarecen la aceptación de los pagos digitales, quitarle una parte del mercado al efectivo se ve lejano en el país.

Las gasolineras y casetas serán los primeros sectores donde se aplicará la medida, un escenario que ya generó dudas sobre la viabilidad y los retos logísticos y culturales que representa una adopción de esta magnitud en el sistema de pago del país.

Emilio Romano, presidente de la Asociación de Bancos de México (ABM), sostiene que el sector cuenta con la infraestructura necesaria para acompañar la aplicación de la ley. "Las gasolineras todas ya están digitalizadas, ya tienen terminales punto de venta. Algunas tienen temas de cobertura, que los está viendo la agencia digital", asegura.

Romano resalta que el esfuerzo que se ha hecho durante años por parte del sector financiero "al fin" tuvo resonancia en la política pública. "Nuestra agenda de digitalización se volvió una prioridad del gobierno y avanzamos. Todo el ecosistema digital cambió de manera muy rápida en estos meses para permitirnos tener todos los instrumentos para acelerar la digitalización de los pagos", dice.

Las terminales instaladas en los puntos de venta incorporan tecnología de código QR dinámico, explica el presidente de la ABM. Este mecanismo emite una pantalla con los datos del receptor y el monto exacto de la transacción, permitiendo al usuario procesar la operación mediante escaneo desde su telé-

ILUSTRACIÓN: EXPANSIÓN

fono móvil sin ingresar manualmente la cantidad. En el caso de las casetas de cobro, la infraestructura combina el uso de dispositivos TAG con puntos de contacto para tarjetas y esquemas de cobro digital simplificado.

Salvador Espinosa, director general de Prosa, firma tecnológica de medios de pago, agrega que la infraestructura instalada abarca una población económicamente activa de entre 50 y 60 millones de personas, con 200 millones de tarjetas de débito y crédito emitidas, seis millones de terminales punto de venta y una penetración extendida de teléfonos inteligentes que alcanza prácticamente a toda la población. Sin embargo, reconoce que habrá resistencias y complicaciones.

"No va a ser fácil. Los temas a resolver, principalmente, son cómo reducir los costos para el comercio. Hoy en día, con los celulares, ya con proximidad puedes resolver cualquier compra de menos de 1,000 pesos. Creo que es más un tema de adaptabilidad y de adopción", opina.

Ante los retos, más que obligar o prohibir los pagos, Espinosa sugiere que pueden aplicarse modelos similares a los que adoptaron otros países. Por ejemplo, en Corea del Sur, se puso un IVA diferenciado del 15% para pagos en efectivo, mientras que los pagos digitales tenían una tasa del 10%.

No obstante, resalta el momento de coordinación y colaboración entre el gobierno y todos los actores para avanzar en la materia. "Ya tienes toda la infraestructura armada para hacer los pagos. Es un momento en que están las estrellas alineadas. Tenemos la voluntad colectiva", comenta.

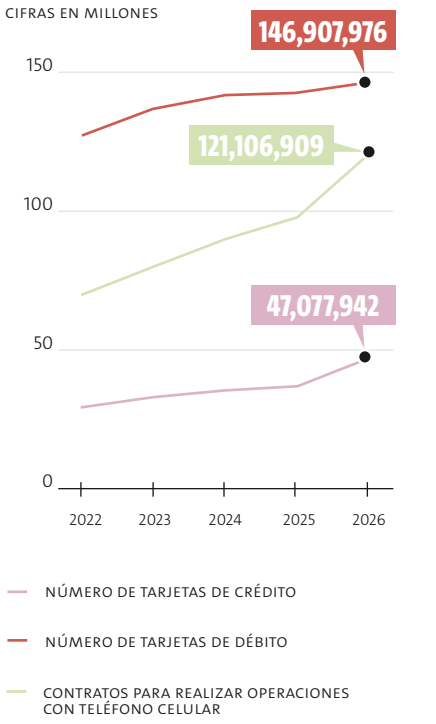
DIGITALIZACIÓN NO ES INCLUSIÓN

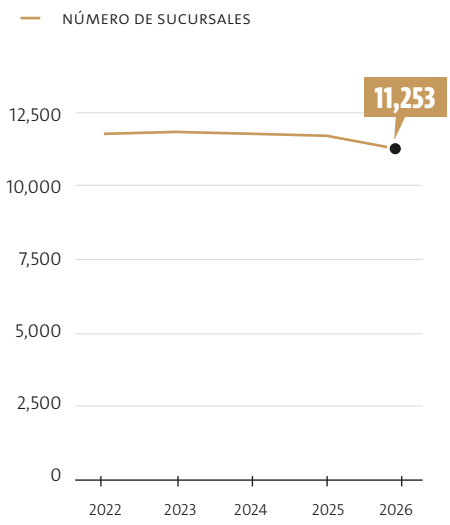
No se trata solo de digitalizar. Pedro Callejas Sánchez, socio de Despacho de Asesores y Auditores Fiscales S.C., expone que la digitalización impone costos operativos fijos en las microempresas por concepto de renta de equipo, servicios de conectividad, tiempos de liquidación de fondos, aclaraciones y contracargos.

El especialista centra su análisis en la incertidumbre fiscal derivada de la iniciativa y señala que los depósitos en cuentas bancarias o digitales no constituyen automáticamente ingresos gravables, pues contemplan préstamos, transferencias entre cuentas propias, devoluciones o aportaciones de capital.

MÁS DIGITAL

El número de sucursales bancarias apenas ha disminuido 4.6% entre 2022 y 2026, mientras que los contratos para realizar operaciones con teléfono celular crecieron 73.5%.





Cifras a junio de cada año.

FUENTE: CNBV.

En ese sentido, afirma que se deben incluir salvaguardas explícitas para impedir que el Servicio de Administración Tributaria (SAT) presuma todo flujo digital como un ingreso acumulable.

Carlos Valderrama, fundador y director general del despacho Legal Paradox, apunta que México no sufre un problema de infraestructura digital, sino la falla estructural de incentivos. Por eso, pretender que este comportamiento cambie porque una ley habilite la infraestructura es ignorar la dinámica de la economía del país. "La infraestructura ya existe con SPEI, CoDi y DiMo; lo que falta es una razón económica real para que el pequeño comercio decida usarla", advierte.

Para él, el verdadero problema de la iniciativa es determinar qué sectores estratégicos tendrán prohibido operar con efectivo, con lo que digitalizar la economía a la fuerza sin resolver la asfixia fiscal ni las condiciones de competencia de la red de medios de pago "no es inclusión financiera, sino fiscalización punitiva disfrazada de modernización tecnológica".

"Mientras el ecosistema debate sobre interoperabilidad de códigos QR en terminales punto de venta, la fonda de la esquina observa comisiones que rozan o superan el 3.5%. más IVA. Para la microeconomía, aceptar cobro digital hoy no representa una ventaja competitiva, sino un recorte a su margen de supervivencia", afirma.

Por eso, opina que la discusión debería centrarse en qué barreras, costos, conectividad, facilidad de uso y certidumbre regulatoria impiden que la alternativa digital resulte realmente conveniente para cada negocio. El futuro del pago digital, dice, no se resuelve redactando normas, sino construyendo un modelo en el que cobrar en digital sea más rentable que guardar billetes en la caja registradora.

En tanto, Liset Ramos Carduño, especialista en derechos económicos internacionales, evalúa la discrecionalidad administrativa del proyecto de ley y sostiene que la absorción de costos tecnológicos puede constituir una barrera de entrada. "Digitalización no siempre es sinónimo de inclusión. Debemos considerar a quienes no tienen una cuenta bancaria, a quienes tampoco cuentan con conectividad suficiente o con un dispositivo adecuado con las capacidades digitales necesarias", afirma.



Descarga la app Santander y desde ahí abre tu cuenta, **invierte desde $50 pesos y ten todo un banco a la mano.**

Ábrela de una vez

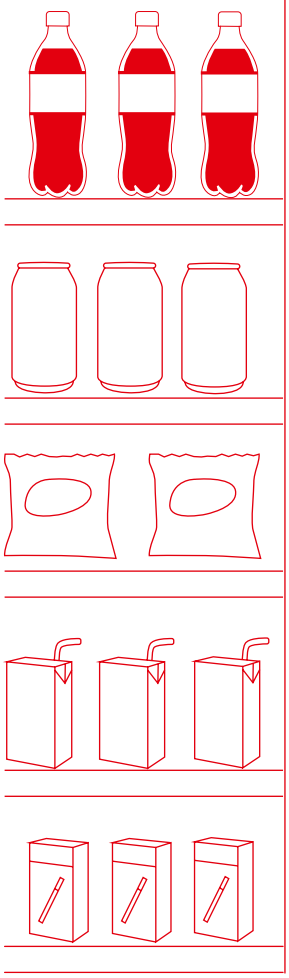
Santander®

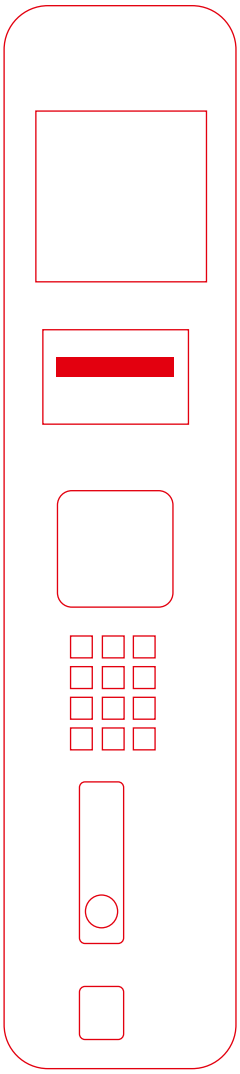
Consulta términos y condiciones en https://www.santander.com.mx/tyc La Cuenta Débito LikeU es un producto de captación ofrecido por Banco Santander México S.A., Institución de Banca Múltiple, Grupo Financiero Santander México. Para más información sobre los requisitos, comisiones y condiciones de contratación de los productos y servicios de Santander, así como nuestro Aviso de Privacidad, consulta http://www.santander.com.mx Producto garantizado por el Instituto para la Protección al Ahorro Bancario hasta por 400 mil UDIs, por cliente, por institución. Para más información, consulte www.ipab.org.mx. Recuerda que nuestros operadores telefónicos nunca solicitarán ninguna contraseña, código de seguridad o claves que enviemos a tus medios de notificación o mediante una liga que lleve a nuestra página de Internet.

LOS PENDIENTES SALUDABLES

Los cambios aplicados para el gravamen a productos nocivos para la salud se quedan rezagados en México frente a propuestas de órganos internacionales y especializados.

POR: *Dainzú Patiño*





México llega a 2027 sin una propuesta para ampliar los impuestos a productos asociados con daños a la salud, pese a que los gravámenes vigentes en refrescos, tabaco y alimentos de alta densidad calórica están por debajo de referencias internacionales. El Paquete Económico 2027 no contempla nuevos o incrementos. Tampoco cambios para bebidas alcohólicas o alimentos con alto contenido calórico y exceso de sodio.

"No veo que vaya a haber una variación, creo que hay que dar tiempo para que lo que se aprobó para 2026 se afiance y tome su curso", dijo Édgar Amador Zamora, secretario de Hacienda, durante el *Expansión Summit* 2026, en septiembre.

La posición deja fuera de la propuesta fiscal una discusión que otros países han utilizado para modificar patrones de consumo. En México, además, los recursos obtenidos con estos impuestos no están etiquetados para el sector salud.

De cinco categorías de productos, de enero a julio, dos muestran saldos negativos en su recaudación desde hace dos años: las bebidas alcohólicas y las cervezas. Los alimentos no básicos con alta densidad calórica muestran alzas de hasta el 3.5% desde 2024; mientras que el Impuesto Especial sobre Producción y Servicios (IEPS) a los refrescos creció más del 64%, y el del tabaco llegó a un saldo positivo, tras cinco periodos a la baja.

Desde 2014, la cuota para bebidas saborizadas y con azúcar era de 1 peso; en 2020 se actualizó conforme a la inflación. A partir de 2026, pasó de 1.64 pesos por litro a 3.08 pesos, que aumentará el próximo año acorde con la inflación.

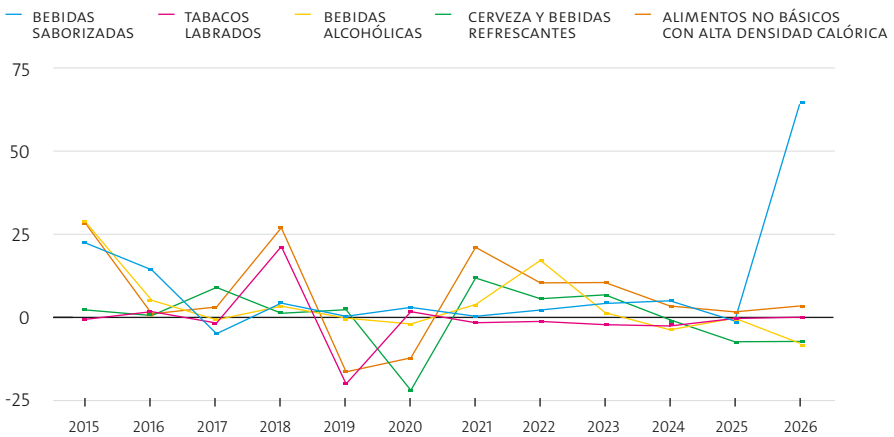
"Está muy por debajo de la recomendación de la Organización Mundial de la Salud (OMS), que es que el impuesto provoque un incremento en el precio superior al 20%. Con este incremento, hay evidencia de una reducción en el consumo. Con el cambio, apenas hubo uno de casi el 10%", explica Iván Benumea, coordinador del Programa de Justicia Fiscal de Fundar.

Algo similar sucede con el tabaco, cuya *tasa ad valorem*

PIERDEN RITMO

Con más de 10 años sin actualización, la recaudación de impuestos a bebidas alcohólicas y alimentos chatarra se estanca.

CRECIMIENTO REAL ANUAL DE ENERO A JULIO DE CADA AÑO



FUENTE: SHCP.

TIERRA FIRME,
PARA INVERTIR



+22.5 millones de m²
en desarrollo nos respaldan.

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

INVIERTE EN PROYECTOS
QUE TRASCIENDEN

macrolotesdmi.com

GRUPO DMI

(impuesto que se calcula como un porcentaje del valor del producto) subió de 160 a 200%, además de una cuota de 0.85 pesos por pieza que aumentará año con año para llegar a 1.15 pesos en 2030.

La OMS sugiere que cada cajetilla quede gravada arriba del 75% de su precio final, lo cual no se logra con los recientes incrementos. Fundar señala que con una cuota de 3 pesos por cigarro y la *tasa ad valorem* del 160%, se puede remediar, y el gravamen por cajetilla superaría el 84%.

La controversia arreció este año, pero se quedó en nada. La bancada del PT presentó propuestas para cambiar el esquema para cobrar el IEPS y el IVA a cervezas, vinos y licores, y puso sobre la mesa un gravamen para los alimentos con alto contenido de sodio. La diputada Vanessa López presentó la propuesta de cambiar del esquema *ad valorem,* que lleva 46 años aplicándose, con tasas desde el 26.5 hasta el 53% por grado de alcohol a su precio, al esquema *ad quantum,* que aplica una cuota específica y se basa en el volumen de la bebida y el contenido alcohólico.

El cambio, con una cuota igual para todas las bebidas aplicando el esquema *ad quantum,* contribuiría a redistribuir el pago de IEPS e IVA especialmente para bebidas como la cerveza, que concentra más del 80% del volumen del mercado, y el aguardiente, licor con alto contenido de alcohol a precios bajos. Mientras que la carga sería menor para destilados como el tequila y el mezcal, explica Panambí Garcés, directora general de la Comisión para la Industria de Vinos y Licores.

A la par, está la controversia de agregar IEPS a los alimentos con alto contenido de sodio. En materia de alimentos, la Ley del IEPS aplica una tasa del 8% solo a los alimentos no básicos con alta densidad calórica (275 kcal por cada 100 gramos), principalmente, a alimentos como frituras, pastelitos y chocolates.

COMIDA CHATARRA, CON IMPUESTO PENDIENTE

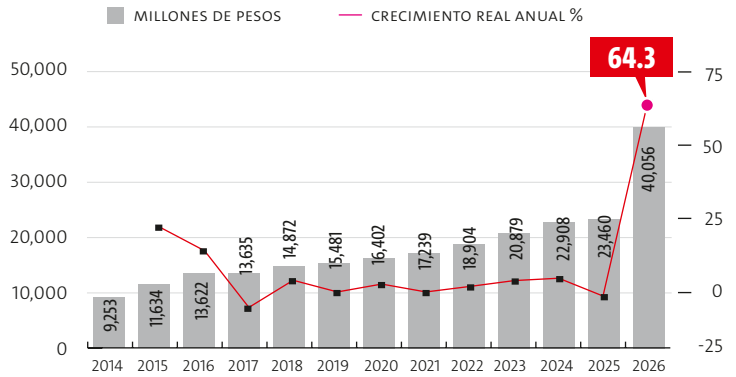
En los alimentos con alto contenido calórico está pendiente subir el IEPS que ya aplica del 8 al 20% para actualizarse con los estándares de la OMS. Paulina Magaña Carbajal, coordinadora de la Campaña de Salud Alimentaria en el Poder del Consumidor, refiere que este incremento debe ser de una sola vez, no paulatino, para crear una disminución en su consumo.

Si bien el objetivo de estos impuestos es aminorar su consumo y que su recaudación se destine al sector salud, no existe iniciativa alguna para etiquetar estos recursos, que al cierre de julio, habían generado más de 140,975 millones de pesos.

CAMBIA Y REPUNTA

El IEPS a refrescos cambió en 2026, con ello, subió su recaudación, pero la tasa de 3.08 pesos por litro aún es insuficiente frente a la recomendación de la OMS.

RECAUDACIÓN DE IEPS, DE ENERO A JULIO DE CADA AÑO

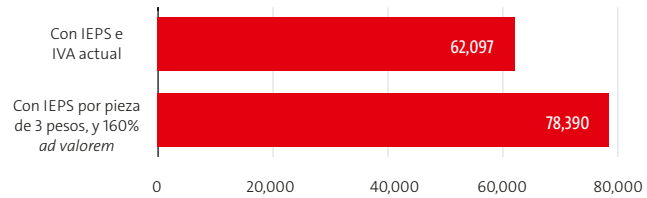


FUENTE: SHCP.

CON POTENCIAL

Con la cuota que recomienda la OMS para el tabaco, llegaría más dinero a las arcas y se contendría más su consumo.

MILLONES DE PESOS, PROYECCIÓN DE RECAUDACIÓN PARA 2026

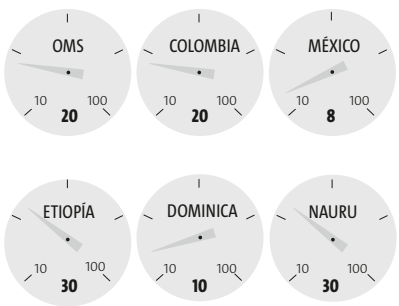


FUENTES: Fundar, El Poder del Consumidor, SHCP.

MÁS PARA COMIDA ULTRAPROCESADA

México tiene una tasa de 8% de IEPS a alimentos no básicos azucarados. En Nauru, el país con más población obesa, es de 30%.

% SOBRE EL PRECIO, PREVIO DE MÁS IMPUESTOS

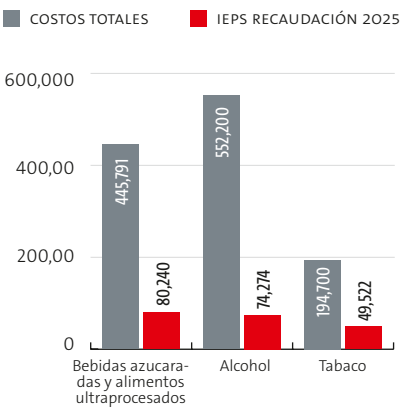


FUENTE: Global Food Research Program, UNC.

COSTOS ECONÓMICOS

Los recursos por impuestos saludables no alcanzan para cubrir los costos por su consumo ni están etiquetados para garantizar su uso en salud.

MILLONES DE PESOS



FUENTES: Fundar, El Poder del Consumidor, SHCP.

Banamex®
Aquí. Para ti. Siempre.

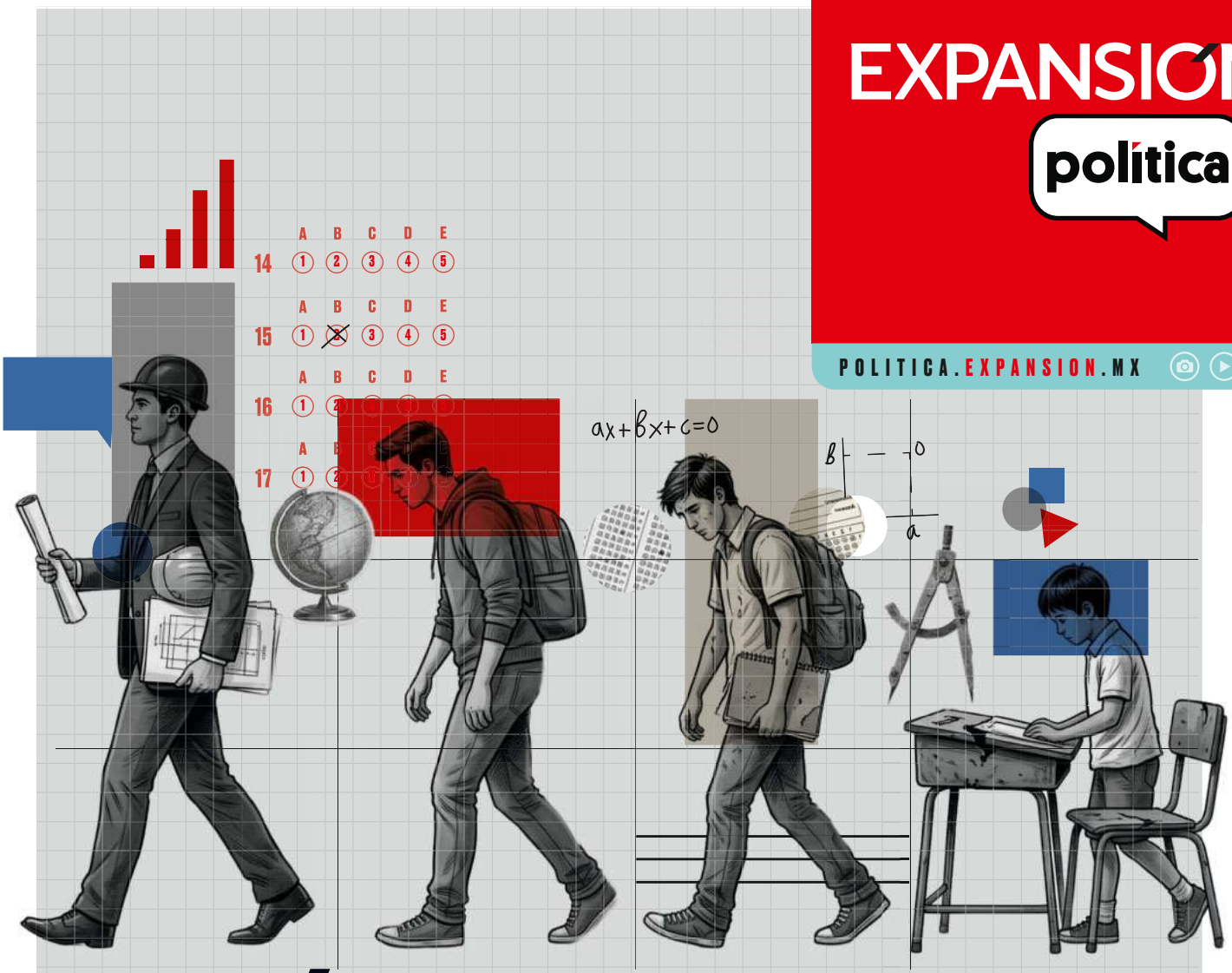
Checo un banco que crezca conmigo.



Descubre Banamex.

Consulta banamex.com


EXPANSIÓN
POLÍTICA
Y OTROS DATOS
LA VIDA PÚBLICA,
EXPLICADA
Y A DEBATE
CONDUCE:
MARIEL IBARRA
EDITORA DE
EXPANSIÓN POLÍTICA
En México,
cada decisión política tiene
una historia, sus consecuencias
Y MÁS DE UNA VERSIÓN.
DISPONIBLE EN



EL DÉFICIT EN LAS AULAS AMENAZA LA COMPETITIVIDAD DE MÉXICO

Siete de cada 10 empleadores no encuentran el personal adecuado. El histórico estancamiento en la prueba PISA revela una crisis de capital humano que aleja oportunidades de inversión y condena a las nuevas generaciones a la pobreza salarial.

POR: *Dulce Soto*

ILUSTRACIÓN: EXPANSIÓN/ ALINA TORRES

G

ael hace la tarea en el comedor de su casa. Tiene 15 años e intenta resolver una ecuación de álgebra, pero no sabe cómo hacerlo. Su mamá, Blanca López, lo vigila y regaña: "Te dije que pusieras atención en la escuela". Lo presiona porque ella misma no entiende ese nivel de matemáticas. Si el adolescente no aprende de sus maestros, ella no puede explicarle. Fue madre a los 16 años, antes de concluir la preparatoria en el Estado de México.

Madre e hijo forman parte de las generaciones de alumnos mexicanos que en las últimas dos décadas han obtenido bajas calificaciones en la prueba PISA. La evaluación educativa internacional de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) refleja el rezago educativo del país, un problema que no afecta solo a los estudiantes y su aprendizaje, sino también el desarrollo de talento especializado, la empleabilidad y la productividad, además de poner en riesgo la competitividad de México.

Actualmente, siete de cada 10 empleadores enfrentan dificultades para cubrir vacantes y encontrar el talento adecuado, según el reporte de 'Escasez de talento', de ManpowerGroup. Por un lado, porque los empleos demandan nuevas habilidades que el sistema educativo no logra incorporar del todo en sus actuales planes de estudio. Por el otro, las empresas necesitan personas con habilidades matemáticas y lectoras tradicionales, esas que mide la prueba PISA y en las que México va atrasado.

Alberto Alesi, director general de ManpowerGroup para México, Caribe y Centroamérica, advierte del riesgo de que México se mantenga como un país sin talento para los empleos actuales, con baja productividad, pérdida de competitividad y, con ello, reducir las oportunidades de inversión y de desarrollo tecnológico. "Lo que nos queda son actividades industriales y comerciales de segunda o tercera categoría. Maquila de baja especialidad. Y las maquiladoras de baja especialidad, ¿qué traen? Pobreza salarial", asegura.



RETO. México lleva más de 25 años por debajo de los países de la OCDE en habilidades matemáticas, de lectura y ciencias.

LA BRECHA ESTRUCTURAL PARA EL FUTURO

Desde el año 2000, el desempeño de México en habilidades matemáticas, de lectura y ciencias ha estado por debajo del promedio del resto de países que participan en la prueba. En la edición 2025, el 70% de los estudiantes mexicanos no superó el nivel básico de matemáticas y la mitad no tiene el conocimiento mínimo en comprensión lectora y ciencias. Los resultados son demoledores si se comparan con los países mejor calificados, como China, donde hasta el 96% de los estudiantes de 15 años obtiene un nivel avanzado de matemáticas.

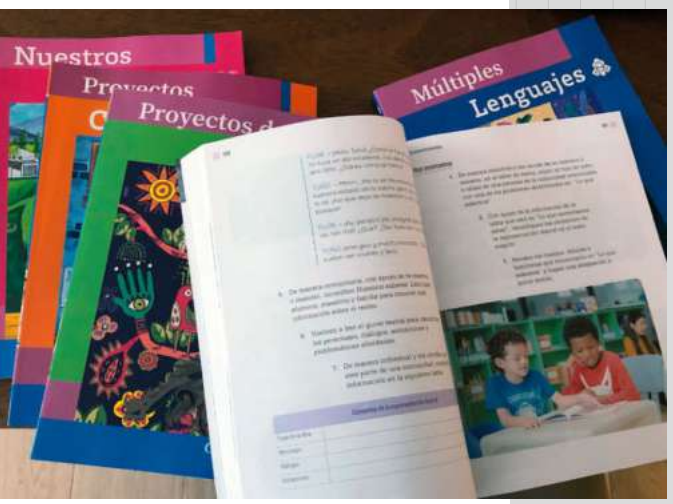
FOTOS: GRACIELA LÓPEZ HERRERA, ALBERTO ROA / CUARTOSCURO



> **LA DIFICULTAD PARA RESOLVER PROBLEMAS MATEMÁTICOS, PARA COMPRENDER UN TEXTO, SÍ TIENE UN IMPACTO EN LAS POSIBILIDADES DE LOS ESTUDIANTES EN EL MERCADO LABORAL.**
>
> Natalia Campos,
> coordinadora de Sociedad del IMCO.



	A	B	C	D	E
14	1	2	3	4	5
15	1	2	3	4	5
16	1	2	3	4	5
17	1	2	3	4	5



ORIGEN. Uno de cada cuatro planteles en México no cuenta con los materiales didácticos necesarios.

Esto significa que la mayoría de los alumnos que termina la secundaria no puede identificar la idea principal en un texto de extensión moderada, entender un concepto científico simple o representar matemáticamente una situación sencilla, como convertir precios a otra moneda.

Las cifras dan cuenta, además, de dos graves problemáticas en el país: las fallas estructurales del sistema educativo que impiden mejorar el aprendizaje y su impacto en el futuro.

Luz Abadía, decana de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Javeriana de Colombia, señala que existe un consenso entre los docentes universitarios de la región latinoamericana sobre las deficiencias en conocimientos básicos de las nuevas generaciones.

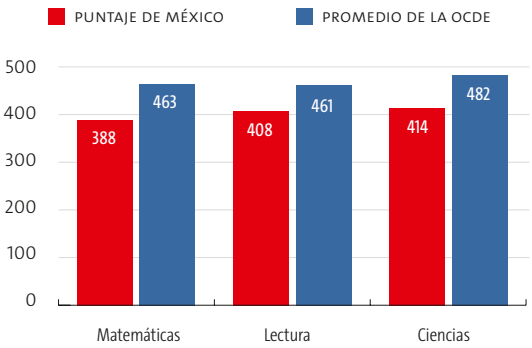
"Los jóvenes están llegando a la universidad con vacíos cada vez mayores en matemáticas y comprensión de lectura, trasladando a la educación superior los rezagos acumulados desde la infancia".

Esta falta de preparación lleva a las universidades a reducir la exigencia académica en los cursos y a dejar que los alumnos reprueben o abandonen al no lograr ponerse al día. Se convierten en generaciones con más dificultad para colocarse en el mundo laboral.

POR DEBAJO DEL PROMEDIO

Los alumnos mexicanos evaluados alcanzaron puntajes que no llegan a la media de los países de la OCDE.

HABILIDADES



FUENTE: Prueba Pisa 2025, OCDE.

Alesi explica que estas competencias siguen siendo relevantes porque son indispensables para entender procesos, evaluar lo que funciona, interpretar datos y tomar decisiones estratégicas en las empresas.

"Los resultados PISA fueron bastante desalentadores para México. ¿Y por qué nos importa esto desde el punto de vista empresarial? Porque estamos hablando de habilidades que después son supernecesarias para comprender información, analizar problemas y tomar decisiones", detalla.

El pensamiento crítico, lógico-matemático y la comprensión lectora también son el punto clave en otra habilidad que más buscan los empleadores: la capacidad de aprender. Las compañías, sostiene Alesi, ya no contratan únicamente por lo que una persona sabe, sino por su capacidad para adquirir constantemente nuevas competencias humanas y técnicas para resolver problemas complejos.

LA PARADOJA DIGITAL

De acuerdo con cifras del Foro Económico Mundial, los perfiles más relevantes para los empleos serán aquellos que combinan capacidades tecnológicas –principalmente, inteligencia artificial, análisis de datos y ciberseguridad– con habilidades humanas, como pensamiento crítico, resiliencia, trabajo en equipo y liderazgo, refiere Natalia Campos, coordinadora de Sociedad del Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO).

Pero muchos trabajadores mexicanos no tienen desarrolladas estas capacidades. A pesar de que la proporción de graduados titulados se incrementó del 59 al 78% entre 2000 y 2024, persiste una marcada brecha entre lo que se forma en las aulas y lo que exige el mercado de trabajo.



PERSISTENCIA. Los jóvenes están llegando a la universidad trasladando los rezagos desde la infancia, según los especialistas.

14 A 1 B 2 C 3

15 A 1 B 2 C 3

16 A 1 B 2 C 3

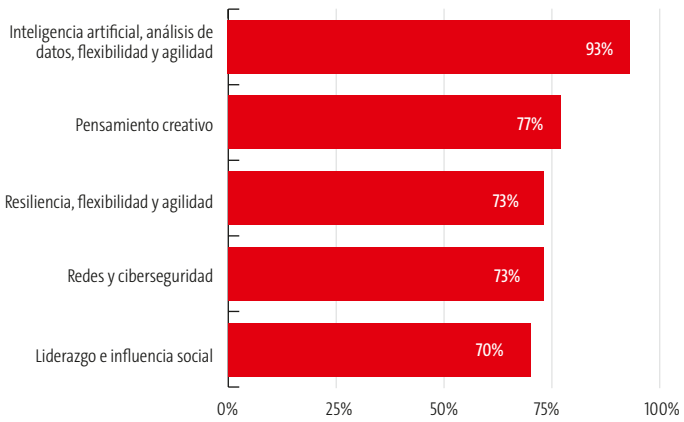
17 A 1 B 2 C 3

> "HACE FALTA UNA POLÍTICA EDUCATIVA QUE TRASCIENDA MÁS ALLÁ DE UN PERIODO DE GOBIERNO. SEGUIMOS ENSEÑANDO DE LA MISMA MANERA QUE HACE 20 AÑOS, CON MAESTROS QUE NO HAN CAMBIADO SUS MÉTODOS."
>
> Luz Abad Díaz,
> decana de la Universidad Javeriana de Colombia.

LAS IMPRESCINDIBLES

La IA y la tecnología ganan espacio entre las habilidades más demandadas para 2030, pero las *soft skills* serán también básicas.

PROPORCIÓN DE EMPLEADORES QUE CONSIDERAN QUE LA HABILIDAD AUMENTARÁ EN IMPORTANCIA



FUENTE: IMCO con base en el Foro Económico Mundial. Reporte "Futuro del empleo 2025".

FOTO: UNAM / CUARTOSCURO



MONEX

El puente más confiable para expandir tus operaciones sin fronteras

En Monex impulsamos tus operaciones globales con soluciones ágiles en divisas y pagos internacionales, **respaldadas por CLS, el sistema internacional que protege cada transacción de principio a fin.**

Conoce más soluciones en monex.com.mx

Contáctanos en CDMX 55 5231 4500, otras ciudades del país 800 746 6639

Campos explica que la dificultad para comprender textos, extraer ideas principales de un manual o diferenciar opiniones de evidencia científica limita las oportunidades laborales y reduce el número de estudiantes que optan por una carrera STEM, que ofrecen mejores salarios. Y esto afecta la competitividad de México, entendida como la capacidad de los países para formar, atraer y retener talento e inversión, la capacidad de innovación y el crecimiento económico.

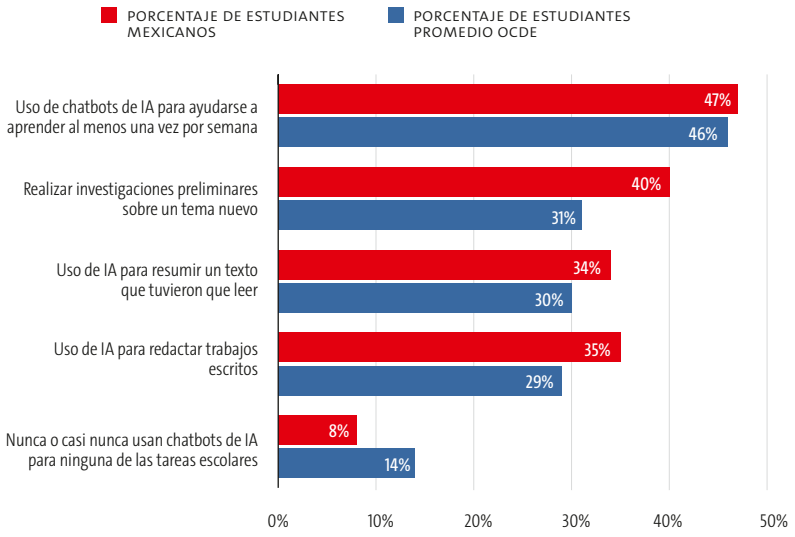
"El talento es un componente fundamental de la innovación, de la capacidad de las empresas para reinventar sus procesos, para poder agregar valor a lo que hacen a sus actividades económicas y, por lo tanto, es un aspecto fundamental para el crecimiento económico", explica Campos.

Estas habilidades, agrega, también son esenciales para la democracia y el ejercicio de derechos, pues los países con más avances educativos también tienen ciudadanos mejor informados.

Miguel Ángel Méndez, catedrático del Departamento de Ciencias Químico Biológicas de la Universidad de las Américas, Puebla (UDLAP), señala que desarrollar desde la adolescencia la capacidad de análisis y el pensamiento también es fundamental para la vida diaria en tiempos

USO DE LA IA

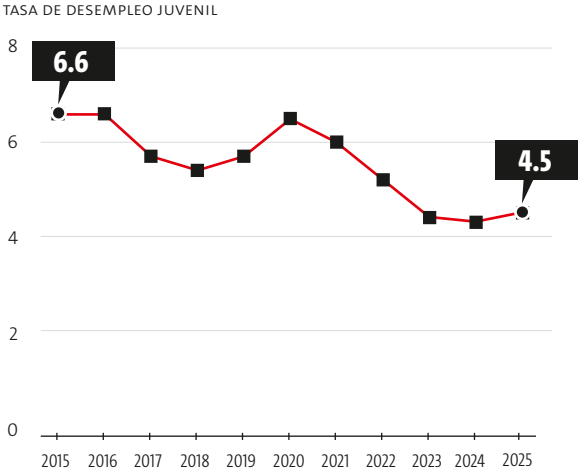
Los estudiantes mexicanos recurren con más frecuencia a la inteligencia artificial para hacer tareas escolares que sus pares de otros países. También se distraen más en clase con el uso de celulares.



FUENTE: Prueba Pisa 2025, OCDE.

DESEMPLEO EN JÓVENES

La tasa de desempleo en personas de 25 a 34 años con educación superior en México ha ido a la baja, tras el incremento durante los años de pandemia.



FUENTE: Panorama de la Educación 2026, OCDE.



AFECTACIÓN. Las dificultades que refleja la prueba PISA no solo impactan al mercado laboral, también hay menos estudiantes en áreas STEM.

FOTO: UNAM / CUARTOSCURO

COMPAÑÍA NACIONAL DE DANZA

GALA BALANCHINE

2026
NOVIEMBRE

Domingos 8 y 15, 17 h
Martes 10 y 17, 20 h
Jueves 12 y 19, 20 h

SALA PRINCIPAL
PALACIO DE
BELLAS ARTES

Av. Juárez y Eje Central,
Centro Histórico



$900 • $800 • $600 • $400 • $150
Venta de boletos en taquillas
y en Ticketmaster

COMPAÑÍA NACIONAL DE DANZA · MX

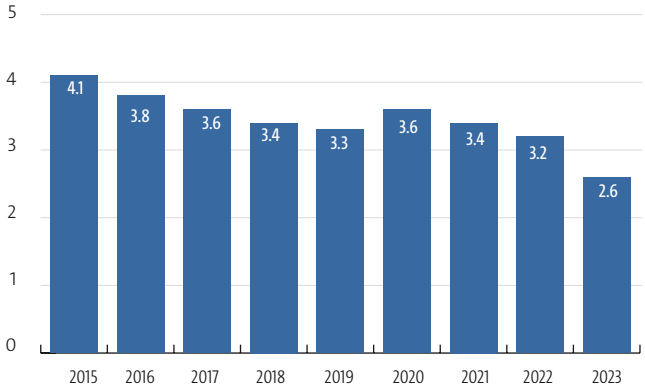
Cultura
Secretaría de Cultura

INBAL

MENOS PRESUPUESTO

El presupuesto público de México para el sector educativo ha caído en los últimos años y está muy lejos del 8% que establece la Ley General de Educación El promedio de la OCDE es del 4.2%.

GASTO EN EDUCACIÓN COMO % PIB



FUENTE: IMCO con base en el Foro Económico Mundial. Reporte "Futuro del Empleo 2025".

digitales, en los que se debe aprender a verificar fuentes y detectar información falsa. "Son capacidades que nos permiten no solamente competir en el desarrollo profesional, sino ser ciudadanos funcionales", destaca.

Además, subraya, sin estas habilidades, México está enfrentando otro problema en las escuelas: el uso de inteligencia artificial para hacer las tareas que los alumnos no comprenden. Cuando los jóvenes sustituyen los procesos pedagógicos tradicionales, como la búsqueda de fuentes, la lectura pausada, la síntesis y la aplicación del método científico por "atajos" inmediatos mediante IA, se interrumpe el desarrollo de las capacidades cognitivas básicas y avanzadas.

"Un niño que, en lugar de estar desarrollando este tipo de competencias, las remplaza por el uso de herramientas, eventualmente, va a llegar al nivel superior o a la vida funcional sin haber podido desarrollar estas capacidades y eso es grave", advierte Méndez.

EL COSTO PARA EL ESTADO

Alesi agrega que la falta de competitividad de un país también afecta la inversión y la calidad de vida de las personas, ya que se traduce en salarios bajos. "Cuando somos un país menos competitivo, por más que haya exenciones fiscales, capacidad de energía, etcétera, hay empresas que a lo mejor pueden tomar la decisión de irse a otros países y perdemos esas inversiones que hubiesen podido quedarse acá", indica.

Ante este panorama, los expertos consultados coinciden en que es urgente actuar y mejorar el sistema educativo, comenzando por ampliar el presupuesto público, ya que no alcanza el 6% del producto interno bruto (PIB) recomendado por organismos internacionales ni el 8% que establece la Ley General de Educación.

El porcentaje más alto destinado a este sector se obtuvo en el año 2015, cuando alcanzó el 5.1% del PIB. El resto de los años ha oscilado entre el 2 y el 4%. En 2026, representó el 3.4% del PIB, con un presupuesto aprobado de 1.2 billones de pesos.

"Se pueden hacer cambios de política educativa, considerando que muchos de los resultados no se ven en el futuro inmediato. Tendríamos que estar haciendo cambios ahora para verlo en las futuras ediciones de las pruebas PISA", apunta Campos, la investigadora del IMCO.

La falta de recursos suficientes repercute también en la infraestructura escolar y esta, a su vez, en el aprendizaje. En México, todavía hay comunidades sin escuelas cercanas, planteles sin agua, internet o computadoras. Uno de cada cuatro establecimientos no cuenta con todos los servicios básicos ni con los materiales educativos necesarios.

"No basta con ampliar el acceso a la escuela, se requiere equiparar el piso de oportunidades y destinar recursos de manera prioritaria a quienes más lo necesitan", advierte Jimena Hernández, académica del Centro de Investigación y Desarrollo de la Educación (INIDE) de la Universidad Iberoamericana.

Los especialistas también urgen a invertir en la capacitación continua de los maestros, sobre todo, en inglés, tecnologías y pedagogía; modernizar la infraestructura de las aulas e incrementar los salarios de los profesores.

Todo esto puede contribuir a evitar más casos como el de Blanca López, quien vive los impactos de la falta de educación de calidad. Sin estudios concluidos ni habilidades laborales destacables, no consigue un trabajo mejor remunerado, estable y con prestaciones sociales. Por eso insiste en que su hijo Gael estudie una carrera. "No quiero que se quede igual que yo, que padezca lo mismo".

14 A B C D E ① ② ③ ④ ⑤

15 A B C D E ① ② ③ ④ ⑤

A B C D E

> "SIETE DE CADA 10 EMPLEADORES HAN MANIFESTADO QUE TIENEN DIFICULTAD EN CONSEGUIR PERSONAL"
>
> Alberto Alesi,
> director general de ManpowerGroup para México, Caribe y Centroamérica.

Cuando el corazón y el pulmón
EXIGEN IR MÁS ALLÁ DEL ENFOQUE CONVENCIONAL

La alta especialidad abre alternativas ante la falla cardíaca o pulmonar avanzada.
En TecSalud, un modelo diferenciado de atención permite evaluar el siguiente paso para cada paciente.

Cuando los medicamentos o la ventilación mecánica (respiración asistida mediante un equipo) ya no son suficientes, surge la pregunta: ¿Qué alternativas tiene un paciente? Ante una falla cardíaca o pulmonar avanzada, es clave evaluar opciones y determinar cuándo utilizarlas.

En TecSalud, cardiólogos, neumólogos, cirujanos e intensivistas colaboran con especialistas en soporte extracorpóreo, trasplantes y rehabilitación, psicología y nutrición para definir el abordaje.

UNA ESTRATEGIA PARA CADA PACIENTE

René Gómez, doctor y director del Programa de ECMO y Terapias Avanzadas de Soporte Cardiopulmonar, subraya que estas enfermedades requieren la colaboración de distintas disciplinas.

Asimismo, Luis Arturo Ramírez, doctor y director quirúrgico de los programas de trasplante pulmonar y cardíaco, señala que las evaluaciones clínicas y funcionales contribuyen a identificar cuándo ofrecer una terapia avanzada y prever el deterioro.

SOPORTE EN MOMENTOS CRÍTICOS

La oxigenación por membrana extracorpórea, conocida como ECMO, brinda soporte temporal al corazón o los pulmones cuando las terapias convencionales resultan insuficientes. Permite mantener funciones vitales mientras se evalúan la recuperación del paciente y los siguientes pasos terapéuticos.

Hay que destacar que el programa ECMO TecSalud del Hospital Zambrano Hellion cuenta con el reconocimiento como Centro de Excelencia nivel Platino de la Extracorporeal Life Support Organization (ELSO), que distingue el compromiso con la calidad de la atención y la mejora continua.

Otra opción son los dispositivos de asistencia ventricular. Ramírez indica que pueden facilitar la recuperación, ayudar a preparar al paciente para un trasplante o brindar asistencia a largo plazo. Su elección requiere una evaluación conjunta.

EL VALOR DEL EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO

Francisco Lima, doctor y director de Cardioneumología y Endoscopía Torácica, explica que el modelo permite colaborar con médicos de otras ciudades para dar seguimiento y tomar decisiones en conjunto, sin trasladar toda la atención desde el inicio.

Cabe resaltar, agrega, que la falta de aire, la fatiga y la pérdida de capacidad para realizar actividades habituales son síntomas que pueden presentar los pacientes, y deben motivar una valoración médica.

De este modo, cuando el tratamiento llega a su límite, buscar una valoración especializada puede abrir nuevas posibilidades. Ante una falla cardíaca o pulmonar avanzada, conocer otras opciones también puede abrir una nueva ruta de atención y convertirse en una esperanza de vida.

En México, TecSalud es líder en el abordaje de estos casos complejos, con un equipo multidisciplinario y un programa de salud avanzada en cardiología con prestigio a nivel internacional. El siguiente paso comienza por preguntar qué más se puede hacer.







HOSPITAL ZAMBRANO HELLION, ÚNICO HOSPITAL CON PROGRAMA DE SOPORTE EXTRACORPÓREO EN LATINOAMÉRICA QUE CUENTA CON LA DISTINCIÓN PLATINUM DE LA EXTRACORPOREAL LIFE SUPPORT ORGANIZATION (ELSO).”

FOTOS: CORTESÍA

LA GUÍA ABSOLUTA DE HOSPITALIDAD

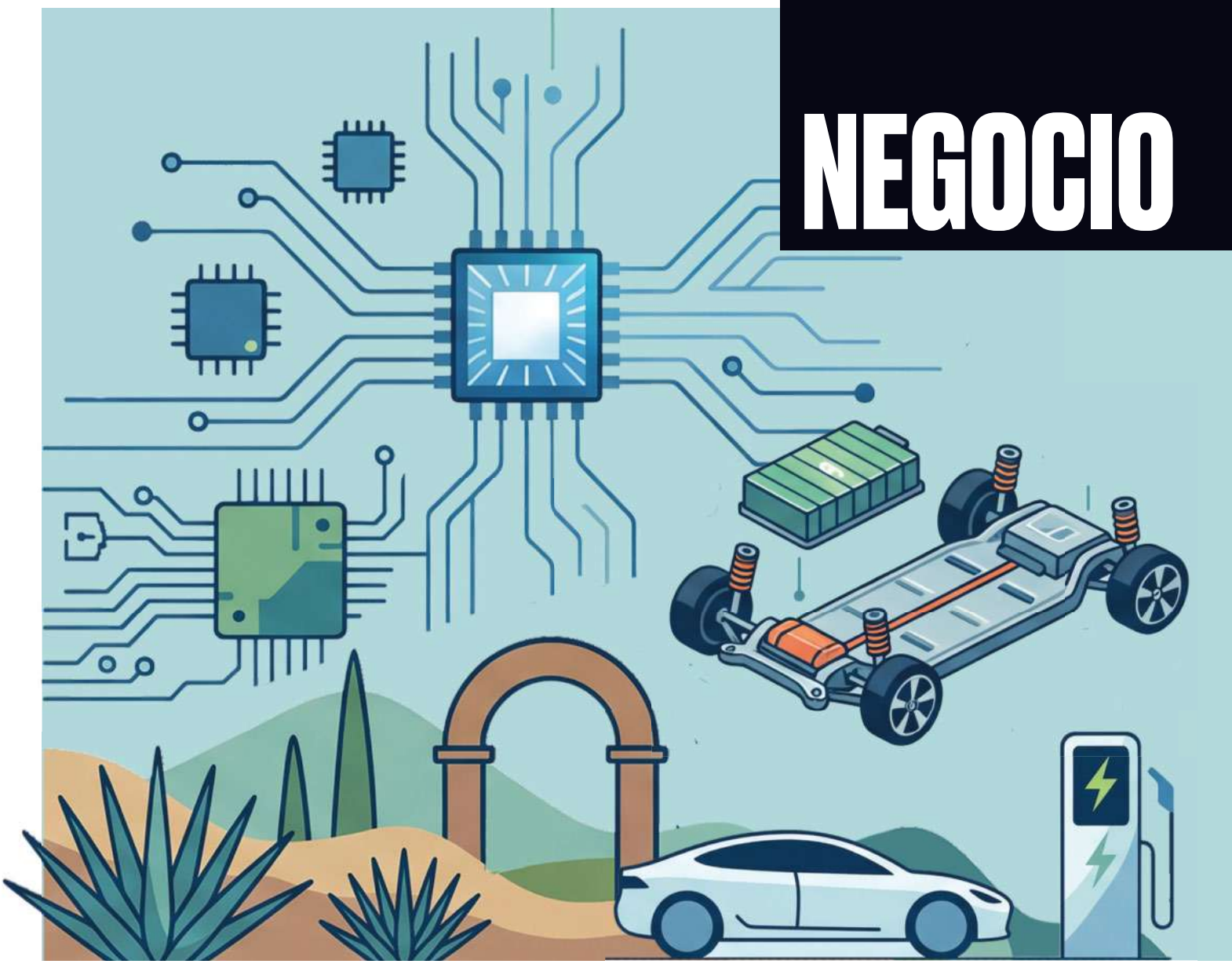
MEXBEST

AQUÍ AMAMOS COMER (TANTO COMO TÚ)



MEX-BEST.COM.MX

@MEXBEST.MX



TECNOLOGÍA ESTILO JALISCO

El estado apuesta por transformar capacidades de ingeniería y diseño en nuevas inversiones y cadenas de valor automotrices. Este es el avance.

POR: *Tzuara De Luna*

Jalisco apunta a que la tecnología sea el puente hacia una nueva etapa de su industria automotriz. El estado ya concentra operaciones de empresas de semiconductores, electrónica avanzada e inteligencia artificial; ahora, busca utilizar ese conocimiento para atraer inversiones relacionadas con la electromovilidad y sumar compañías locales a sus cadenas de proveeduría.

ILUSTRACIÓN: EXPANSIÓN

Hoy en día, Jalisco no alberga ninguna planta de vehículos terminados y tampoco logra sumarse al listado del *top* 10 de la producción de autopartes por entidad. Su interés no está en adherirse a la cadena de valor en estos giros de manufactura, sino en una más avanzada y que apenas despega en México.

A diferencia de otros polos industriales que compiten, principalmente, por capacidad de manufactura, Jalisco pretende aprovechar las actividades de ingeniería y diseño que ya realizan las compañías tecnológicas para construir alrededor de ellas una cadena de proveedores con aplicaciones automotrices.

Cindy Blanco, secretaria de Desarrollo Económico de Jalisco, considera que la concentración de empresas y capacidades tecnológicas permite hablar ya de la entidad como un centro nacional de tecnología.

"Yo creo que ya somos el Silicon Valley de México y lo digo, obviamente, con mucha humildad", sostiene Blanco. "Pero hablando desde la capacidad instalada, el tipo de empresas que tenemos, el tipo de inversiones que estamos trayendo, más bien nos vemos como el *hub* de inteligencia artificial y tecnología del país".

La Secretaría, junto con el clúster automotriz, quiere identificar y fortalecer empresas locales con capacidad para convertirse en proveedoras del sector automotriz. El mecanismo parte de compartir conocimiento y generar vinculaciones entre empresas, gobierno y academia, con la expectativa de que las pequeñas y medianas empresas puedan integrarse a las cadenas de suministro que acompañen la llegada de nuevos proyectos.

EL ECOSISTEMA TECNOLÓGICO

La intención de convertirse en el Silicon Valley mexicano no es nueva, pero su materialización con tecnología de punta como los semiconductores sí. El origen de este sobrenombre para Jalisco comienza en la década de los 70 con el establecimiento de empresas extranjeras, como Motorola, Kodak e IBM.

Pero ahora, el 70% de las empresas de semiconductores que operan en México, por ejemplo, tienen presencia en Jalisco, de acuerdo con datos de la Secretaría de Desarrollo Económico estatal, y la expectativa es que esta participación siga creciendo. "Somos muy potentes en el tema de semiconductores. En nuestro estado, hasta el momento no hacemos manufactura como tal, pero hacemos diseño", comenta Blanco.



200

DÍAS ES LA META PARA AUTORIZAR INVERSIONES EN EL ESTADO, DESDE LOS 700 ACTUALES, SEGÚN UNA NUEVA ESTRATEGIA.

Los semiconductores son piedra angular para la industria de la electromovilidad. Por ejemplo, un auto utiliza, en promedio, entre 1,400 y 1,500 de este tipo de chips, mientras que los vehículos de última tecnología, como los eléctricos, llegan a tener hasta 3,500, de acuerdo con perspectivas de Micron, compañía de tecnología.

NXP Semiconductors opera en San Pedro Tlaquepaque un complejo que funciona como centro de ingeniería, diseño, soporte de software, emulación y análisis de fallas para microcontroladores y chips destinados, principalmente, a la industria automotriz y a servicios relacionados con el internet de las cosas. Es el centro más grande de la compañía en América Latina.

A este ecosistema se suma Micron, con un Centro de Ingeniería y Operaciones dedicado al desarrollo de productos de memoria DRAM y al soporte de tecnologías de la información; mientras que, en abril del año pasado, Solidigm inauguró su primer Centro de Ingeniería en México, especializado en verificación y pruebas de unidades de estado sólido

empresariales para centros de datos e inteligencia artificial.

Son ejemplos de operaciones que requieren talento especializado y que, para el gobierno estatal, ayudan a construir una base de conocimiento alrededor de la cual pueden desarrollarse nuevas actividades.

Para acelerar la llegada de nuevos proyectos, durante 2026, autoridades y empresarios realizaron tres misiones comerciales a Corea del Sur, Japón y Taiwán, países con una fuerte presencia en semiconductores y otras industrias tecnológicas; en 2027, preparan una nueva gira comercial con dos objetivos: atraer dinero y avanzar en proyectos que ya se encuentran en negociación.

NUEVAS INVERSIONES

Actualmente, ya hay compañías que buscan ampliar sus capacidades en la entidad. "Yo tengo detectadas hasta cuatro empresas muy importantes, grandes, que quieren venir a nuestro estado", asevera Roberto Álvarez, presidente entrante de la Asociación de Parques Industriales del Estado de Jalisco (APIEJ).

Entre las compañías que están ampliando su presencia está Flex, fabricante de productos electrónicos y metalmecánicos para equipos de alta tecnología utilizados en centros de datos e IA. En abril, anunció una inversión de 1,000 millones de dólares en México. La mayor parte de ese capital se destinará a su complejo en Zapopan, aunque el proyecto también contempla incrementar puestos de trabajo en Chihuahua y en Aguascalientes.

Bruno Martínez, presidente saliente de la APIEJ, señala que las empresas tecnológicas y las compañías de logística son las que están impulsando la demanda de espacios industriales de mayor tamaño.

Durante 2025, se absorbieron 677,000 metros cuadrados en parques industriales de Jalisco, una superficie equivalente a 4.6 veces el estadio Akron, con una inversión asociada de alrededor de 650 millones de dólares. Para 2026, la expectativa es cerrar con una absorción de 700,000 metros cuadrados.

Para facilitar la llegada de las inversiones, en abril, las autoridades jalisciense anunciaron la Estrategia de Facilidades Regulatorias para el Desarrollo de Parques Industriales. El programa pretende reducir de 700 a 200 días hábiles el tiempo para obtener los permisos necesarios para poner en marcha un parque industrial y disminuir y homologar los requisitos, que pasaron de 156 a 86.

> "SOMOS MUY POTENTES EN EL TEMA DE SEMICONDUCTORES. EN NUESTRO ESTADO, NO HACEMOS MANUFACTURA COMO TAL, PERO HACEMOS DISEÑO."
>
> Cindy Blanco,
> secretaria de Desarrollo Económico
> del estado de Jalisco.

Para Álvarez, reducir los tiempos regulatorios facilita la llegada de capital y acompaña el crecimiento de la infraestructura que necesitan las empresas tecnológicas.

El crecimiento del ecosistema tecnológico también está elevando las necesidades de infraestructura. La Secretaría de Desarrollo Energético Sustentable calcula que la demanda eléctrica prevista para Jalisco hacia 2030 pasó de una estimación de 1,700 megawatts el año pasado a 3,500 MW a inicios de este, y ahora se ubica en alrededor de 4,000 MW.

Manuel Herrera, titular de la Secretaría, explica que trabaja en propuestas regulatorias para las empresas intensivas en recursos y busca aprovechar los cambios legislativos en materia de autogeneración de energía realizados a finales del año pasado.

"Esta nueva legislación desde el estado de Jalisco la hemos aplaudido, porque nos ha ayudado a resolver de manera muy rápida el suministro de energía de grandes empresas", detalla. "Hoy, estamos resolviendo problemas como Flex, Foxconn o Sanmina, que son empresas gigantes que tienen requerimientos muy específicos en energía".

UNIRSE PARA SOBREVIVIR

Las fusiones y adquisiciones cobran fuerza en las telecomunicaciones. AT&T es una prueba reciente.

POR: *Ana Luisa Gutiérrez*



ILUSTRACIÓN: EXPANSIÓN

Las empresas de telecomunicaciones construyeron su negocio sobre la premisa de conectar a las personas mediante servicios de voz y mensajería. Sin embargo, el desarrollo tecnológico transformó los hábitos de comunicación y desplazó buena parte de estos servicios hacia aplicaciones digitales, como WhatsApp, reduciendo el peso que tradicionalmente tenían en los ingresos de los operadores.

Ahora, la transformación alcanza también al negocio de la conectividad. La irrupción de operadores satelitales, como Starlink, introduce nuevas alternativas para llevar internet a zonas donde las redes terrestres todavía no tienen cobertura y plantea un escenario competitivo distinto para los operadores tradicionales.

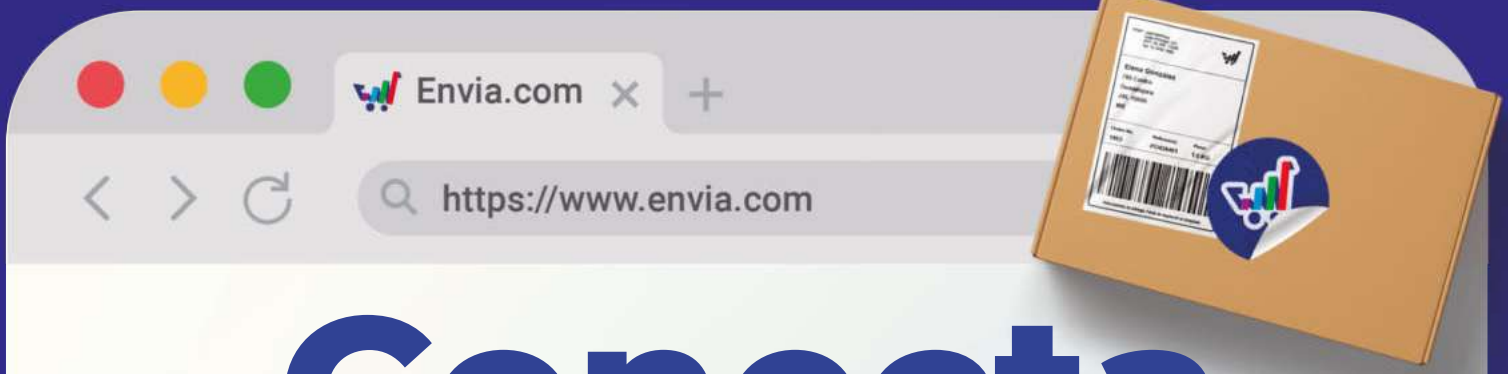
A todo esto se suma una creciente presión financiera. De acuerdo con el estudio Perspectivas globales de telecomunicaciones, de PwC, el sector enfrenta un panorama poco alentador debido al aumento de los costos y a la competencia, el escaso crecimiento de suscriptores y las persistentes presiones macroeconómicas y geopolíticas. El estudio prevé que los ingresos crezcan apenas 2.9% hacia 2028 a nivel industria.

El escenario plantea un desafío para los operadores, que necesitan mantener el crecimiento y la rentabilidad al mismo tiempo que destinan cada vez más recursos a infraestructura, espectro y tecnología para responder a las mayores necesidades de las redes; aunque PwC prevé que el promedio de ingresos por usuario (ARPU) disminuya, en promedio, 2% anual hasta 2028, tanto en los servicios móviles como en los fijos.

En este contexto, las fusiones y adquisiciones cobran protagonismo como una de las estrategias que utilizan las compañías para ganar escala, complementar capacidades, optimizar inversiones y fortalecer su posición financiera.

LA CONECTIVIDAD CAMBIA LAS REGLAS

Las fusiones y adquisiciones responden a un ciclo de transformación del mercado, atravesado por la aparición de nuevas tecnologías que permiten a nuevos actores ofrecer servicios que antes concentraban los operadores tra-



Conecta

tu negocio

Vende y

envia.com

EL SOFTWARE DE LOGÍSTICA PARA AUTOMATIZAR TUS ENVÍOS

Regístrate **GRATIS** y comienza a enviar

dicionales, explica José Otero, director ejecutivo de la consultora ICT Development Consulting. “Las telcos requieren sostener sus modelos de negocio y mantener niveles de rentabilidad y de ingresos en un sector que exige inversiones cada vez mayores en infraestructura y tecnología”.

Otero añade que, al fusionarse, los operadores evitan la duplicación de redes y pueden concentrar sus inversiones en tecnologías como la fibra y la 5G. En el caso de esta última, la red todavía enfrenta dificultades para ser rentable y monetizable debido a las grandes inyecciones de capital que requiere.

En un mercado en el que los usuarios no necesariamente pagan más por 5G que por 4G, contar con una base mayor de clientes mediante una fusión o adquisición puede hacer más rentable la inversión en infraestructura.

Los movimientos de consolidación ya tienen una dimensión global. Entre 2019 y 2023, se registraron 392 acuerdos de fusiones y adquisiciones en el sector de operadores fijos y 122 en el sector móvil, de acuerdo con la consultora Omdia.

Uno de los ejemplos más destacados es la fusión planificada entre Vodafone y Three en el Reino Unido, con la que ambas compañías crearon el operador móvil más grande de ese país. El objetivo es ampliar su red de 5G para crear nuevos casos de uso industrial y, con ello, nuevos servicios.

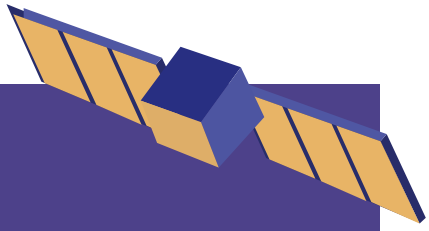
La búsqueda de nuevas capacidades también se observa en Estados Unidos. AT&T, T-Mobile y Verizon formarán una nueva empresa enfocada en servicios de conectividad directa a dispositivos y cobertura satelital, con el objetivo de ampliar la cobertura inalámbrica, reducir las zonas sin servicio, incluidas las áreas rurales, y hacer frente a la amenaza de Starlink.

Estos movimientos muestran cómo los operadores tratan de responder a un mercado en el que la conectividad ya no depende exclusivamente de las redes tradicionales y en el que mantener la capacidad de inversión se vuelve cada vez más relevante, a decir de Otero.

MÉXICO ACELERA

La tendencia también se refleja en México, donde la industria atraviesa una etapa de consolidación en distintos segmentos. En el móvil, Telefónica México será adquirida por OXIO en una transacción de 450 millones de dólares para instaurar el modelo de negocio denominado telecomunicaciones como servicio (TaaS, por sus siglas en inglés), que permite integrar múltiples redes de diferentes compañías de conectividad para, posteriormente, operarlas desde la nube.

Al mismo tiempo, Diri, el operador móvil virtual (OMV) que desarrolla marcas de telefonía, como Pillofon y Turbocel, adquirió los OMV Newww y Mi Móvil como parte de una estrategia para ampliar su base de clientes en un mercado donde el crecimiento de usuarios se ha desacelerado y la competencia se ha intensificado.



2,000 MDD

PAGARÁN GRUPO TELEVISA Y FINTECH HOLDINGS POR LA COMPRA DEL NEGOCIO MEXICANO DE AT&T.

En el negocio fijo también se observan movimientos. AT&T acordó vender su negocio mexicano a Grupo Televisa y Fintech Holdings por 2,000 mdd, menos de la mitad de los 4,375 mdd que pagó en 2015 por Iusacell y Nextel. Y Megacable es otro participante que ha reconocido que evalúa opciones tanto en el negocio móvil como en el fijo.

Ramiro Tovar, profesor del ITAM y especialista en competencia económica y telecomunicaciones, considera que México podría encaminarse hacia un mercado dominado por dos grandes bloques, América Móvil y Televisa, si avanzan las operaciones que están sobre la mesa, especialmente, la eventual compra de AT&T México.

La tendencia en la industria, dice, apunta a contar con un menor número de competidores, pero con operaciones robustas que permitan garantizar la rentabilidad del despliegue de nuevas redes.

Sin embargo, reconoce que el papel de los reguladores será fundamental para evitar problemas de competencia. “El riesgo no está en las fusiones en sí, sino en cómo son aprobadas y con qué tipo de condiciones, en su caso. La diferencia la decide el regulador”.

Para los usuarios, las fusiones y adquisiciones en telecomunicaciones podrían traducirse en menores costos y nuevas ofertas si las eficiencias obtenidas por los operadores se trasladan a los precios y servicios. Ese beneficio dependerá de la presión competitiva que exista en el mercado y, sobre todo, de las condiciones con las que el regulador autorice cada operación.

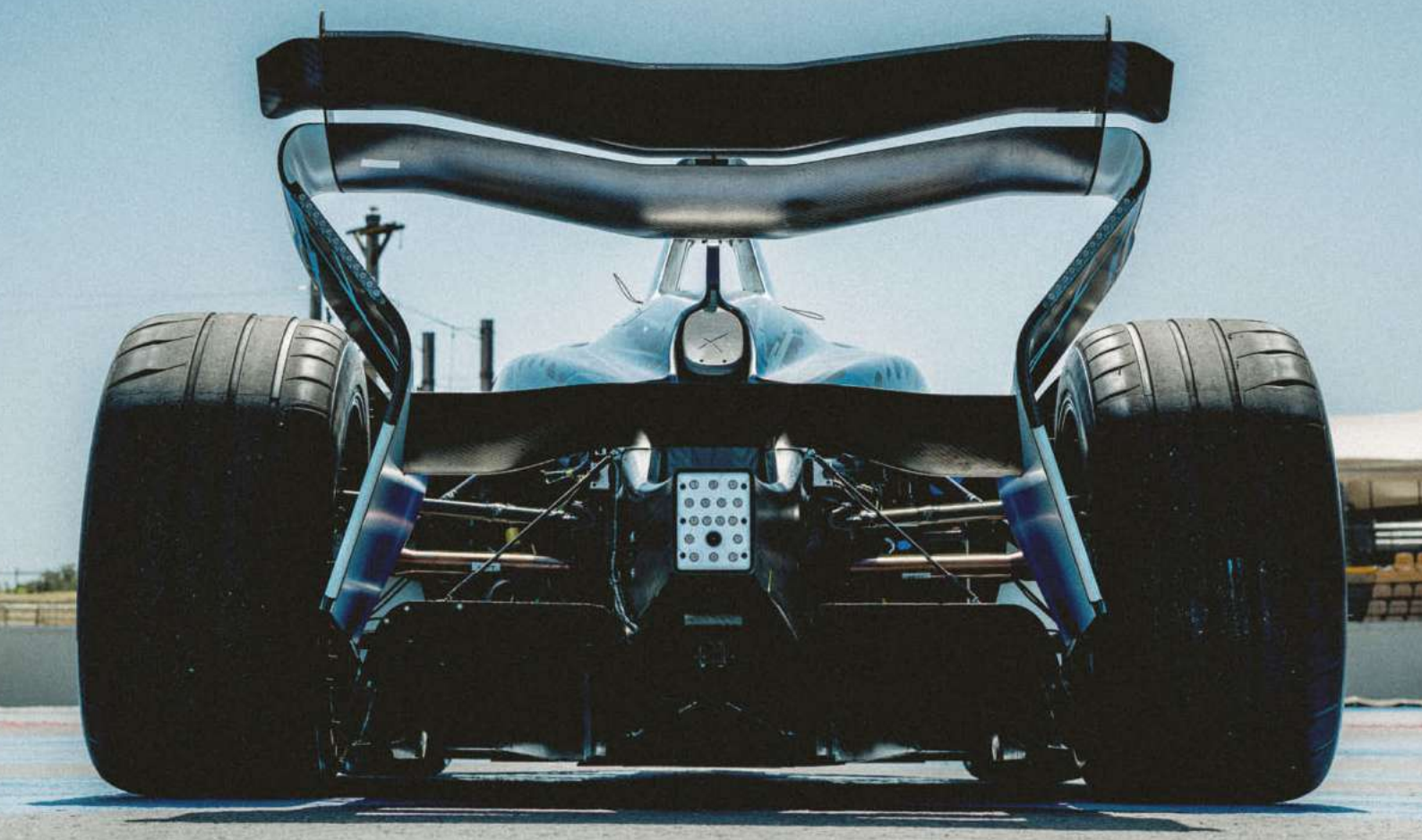
“México necesita operadores convergentes que compitan bajo reglas regulatorias acordes con las nuevas necesidades de la industria, porque el mercado ha cambiado sustancialmente respecto del que existía en 2013, cuando se creó la reforma de telecomunicaciones”, señala Tovar.

ABB FIA FORMULA WORLD CHAMPIONSHIP

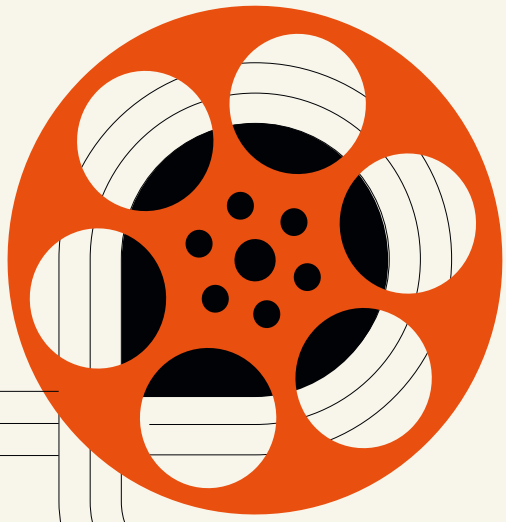
BRIDGESTONE
MEXICO CITY
E-PRIX

AUTÓDROMO HERMANOS RODRÍGUEZ

16 ENERO 2027



BOLETOS EN ticketmaster®



EL CINE DA LA BATALLA POR LA ATENCIÓN

Las salas viven su mejor año pospandemia, pero Alejandro Ramírez no quita el ojo del *smartphone,* su mayor competencia.

POR: *Puri Lucena*

La competencia por la atención arrecia. Con cada vez más contenidos demandando que los volteemos a ver, es imposible que no sea así. En la palma de la mano, un pequeño dispositivo tiene todo para atraparnos durante horas. Y, sin embargo, los formatos tradicionales se mantienen. Lo demuestra que 2026 ya es el mejor año pospandémico para las salas de cine en México, con varias películas que han roto récords, desde *Toy Story 5* hasta *La Odisea, Backrooms* u *Obsession.*

Pero en esta pelea no solo importa que el cine recaude más o que vayan más personas a las salas, sino también quién va. "Cuando ves las encuestas de los grupos de edad que más valoran ver una película en pantalla grande en un set comunitario, los que reportaron el porcentaje más alto fueron la generación Alfa", explica Alejandro Ramírez, director general de Cinépolis.

Tras ellos, siguen la generación Z y los *millennials,* lo que indica que los jóvenes siguen apreciando la experiencia de ir al cine. Para el directivo, tiene que ver, precisamente, con aquello que les roba la atención. La Alfa y la Z son generaciones nativas digitales, nacieron con un dispositivo en la mano, por lo que tener un espacio donde pueden escapar de la pantalla chica y en el que se pueden concentrar en una narrativa por dos horas y no por minutos o segundos, es un descubrimiento para ellos. Especialmente, para la Alfa, que eran pequeños durante la pandemia de covid-19 y que entraron en contacto con este formato ya adolescentes.

Ramírez participó en septiembre en el Lumière Summit, foro convocado por el gobierno de Francia al que asistieron directivos de la industria audiovisual mundial: de Ted Sarandos, CEO de Netflix, a Dana Walden, presidenta y directora creativa de The Walt Disney Company, y Alan Bergman, presidente de Disney Entertainment Studios, Donna Langley, presidenta de Universal, o Daniel Katz, cofundador de A24, entre otros, junto a los líderes de las principales cadenas de cine del mundo.

El objetivo era analizar la industria del cine en el umbral de una nueva revolución tecnológica provocada por la IA y resaltar la importancia de mantener el cine como una expresión cultural y una experiencia comunitaria. "Todos los jugadores de la industria tenían la voluntad de tender puentes entre sí. El presidente francés, Emmanuel Macron, pidió a los directivos de YouTube invertir en películas", cuenta Ramírez. "Al final, lo que más consumen los jóvenes no es Netflix ni Disney Plus, es YouTube, que se consume casi 10 veces más que la siguiente plataforma".

LA COMPETENCIA CABE EN UNA MANO

Con todo, a Ramírez le preocupa que, a pesar del buen año que viven las salas de cine, las redes sociales secuestran gran parte del tiempo libre de las personas, restando espacio a otras formas de es-



ACCIÓN. Alejandro Ramírez participó en el Lumière Summit en Francia, donde se acordaron sinergias entre la industria y con el gobierno galo.

parcimiento, como la lectura o el cine. "Lo vimos ahora en los resultados de la prueba PISA, que en todo el mundo hubo un descenso en la comprensión lectora, y eso es atribuible a que pasan tanto tiempo en redes, que no dedican tiempo a leer", señala el directivo. "Me preocupa que también vayan menos al cine".

Lo que no le quita el sueño es que la IA vaya a acabar con la creatividad. La tecnología ayuda a reducir costos de producción, pero también ha levantado el temor en parte de la industria sobre cómo puede afectar los empleos y la creatividad. "Yo creo que las historias que más éxito van a tener y que más van a conectar con el público son las historias originales y con un destello de esperanza, de cosas positivas", sostiene.

Y la tecnología también abre posibilidades a nuevas voces, como la de Kane Parsons, director de *Backrooms,* y Curry Barker, responsable de *Obsession,* que salieron de YouTube y se han vuelto fenómenos mundiales. Ambas cintas, con un presupuesto de alrededor de 10 millones de dólares la primera y menos de uno la segunda, recaudaron casi 400 mdd y más de 500, respectivamente.

> "LAS HISTORIAS QUE MÁS ÉXITO VAN A TENER Y QUE MÁS VAN A CONECTAR CON EL PÚBLICO SON LAS ORIGINALES Y CON UN DESTELLO DE ESPERANZA, DE COSAS POSITIVAS."
>
> Alejandro Ramírez, director general de Cinépolis.

Ramírez vuelve al optimismo que le generó ver a la industria trabajando en común en el foro francés. En su agenda, también se encontraba una reunión bilateral con Macron. Y uno de los temas de los que hablaron fue el Tour de Cine Francés, que este año cumplió 30 años de llevar el cine galo a más de 75 ciudades del país, con alrededor de 350,00 asistentes.

"El presidente Macron me pidió ver si podíamos unir esfuerzos entre Cinépolis y Unifrance (la organización encargada de promover el cine y el sector audiovisual francés a nivel internacional) para replicar el Tour en España, la India, Indonesia y Chile. En 2027, tendremos un Tour de Cine Francés en estos cuatro territorios", asegura.

FOTO: CORTESÍA



DE SUMAR A MONETIZAR

Para las *streaming*, tener millones de suscriptores ya no es suficiente. El nuevo reto es conseguir que cada usuario genere más ingresos.

POR: *Ana Luisa Gutiérrez*

El objetivo de las plataformas de *streaming*, al menos en el último lustro, fue crecer en volumen de usuarios. Cada nuevo suscriptor representaba una señal de éxito, una oportunidad para ampliar la audiencia y una pieza más en la carrera por dominar el entretenimiento digital.

Plataformas como Netflix, Disney, HBO Max, Prime Video y sus competidores enfocaron sus inversiones en contenido y en expansión internacional bajo una premisa: conquistar al usuario y, después, encontrar la forma de hacer rentable esa escala.

Pero el mercado cambió. A medida que entraron nuevos jugadores a la industria y aumentó la competencia por la atención de los consumidores, sumar millones de suscriptores dejó de ser suficiente para garantizar mejores resultados financieros. Adquirir y retener clientes exige inversiones constantes en contenidos, tecnología e infraestructura, lo que elevó la presión sobre las plataformas para encontrar nuevas vías de monetización.

Netflix, por ejemplo, destina entre 1,000 y 1,300 millones de dólares anuales a AWS, de Amazon, para la gestión de su servicio de nube donde almacena copias de todo el contenido original, así como para la gestión de cuentas y datos de los usuarios a nivel mundial, de acuerdo con la plataforma de análisis tecnológico Cloudzero.

Esta presión modifica la lógica del negocio. El éxito de una plataforma ya no depende únicamente de cuántos suscriptores puede tener y sumar, sino de cuánto ingreso puede generar a partir de cada usuario y durante cuánto tiempo puede conservarlo.

En este nuevo escenario, las plataformas recurren a aumentos de precios, planes con publicidad, restricciones al uso compartido de contraseñas y productos *premium* para elevar el valor de cada usuario y, con ello, mejorar el in-

ILUSTRACIÓN: EXPANSIÓN


IBERO
Aquí las ideas que tiene hoy
la harán indispensable mañana.
ELIGE
lo HUMANO
IBERO
CIUDAD DE MÉXICO

greso promedio por usuario, conocido como ARPU, por sus siglas en inglés.

La estrategia comienza a reflejarse en esta métrica. El ARPU del mercado mundial de las plataformas de video bajo demanda pasó de 112 dólares en 2023 a 127 dólares en 2025, lo que significa un incremento del 13.4%, de acuerdo con estimaciones de la consultora Statista. Además, la firma prevé que el indicador alcance aproximadamente 141 dólares hacia 2031.

MÁS GASTO AL VER CONTENIDOS

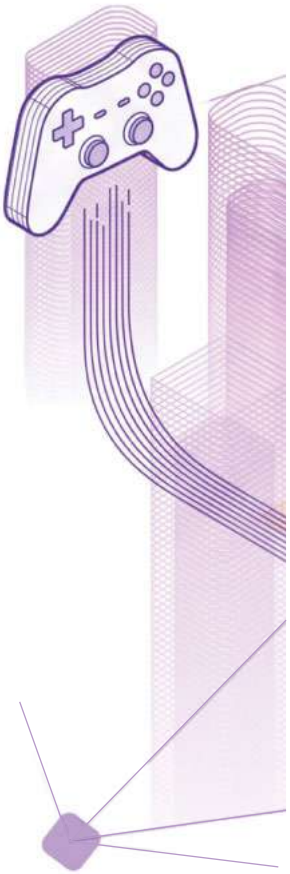
Para las compañías, el cambio implica poner más atención en el valor económico de cada cliente y no únicamente en el tamaño de su base de suscriptores. En otras palabras, las plataformas ya no buscan solamente tener más usuarios, sino que cada usuario genere más ingresos.

Claudia Benassini, especialista en temas de televisión restringida y plataformas digitales e investigadora de la Universidad La Salle, explica que parte de esta estrategia puede observarse en la incorporación de servicios y contenidos de valor agregado a la oferta de las plataformas, con los que buscan diversificar sus fuentes de ingresos y monetizar de manera adicional a sus usuarios.

Netflix lo ilustró al incorporar videojuegos a su catálogo para ampliar su oferta y atraer nuevos segmentos de público. Aunque estos contenidos están incluidos en la suscripción, la compañía cobra un monto adicional a los usuarios que desean compartir su cuenta con personas que no forman parte de su hogar. Prime Video utiliza una estrategia similar con el alquiler o compra de películas que todavía se encuentran en cartelera o que aún no llegan a otras plataformas.

En estos casos, los usuarios deben realizar un pago adicional para acceder a los contenidos, lo que le permite a la compañía generar ingresos más allá de la cuota de suscripción. "Las *streaming* son conscientes de que el número de clientes ya no basta y ahora deben buscar ofertas de valor agregado para que los usuarios se queden más tiempo en la plataforma y adquieran suscripciones de mayor costo", asegura Benassini.

Pero monetizar mejor a un usuario no depende únicamente de cuánto paga por su suscripción. También del tiempo que permanece en ella. Por ello, la especialista considera que los contenidos mantienen un papel central en la estrategia de las compañías, no solo como una herramienta para atraer nuevos usuarios, sino para retenerlos durante más tiempo.



127

DÓLARES FUE EL ARPU EN EL MERCADO MUNDIAL DE PLATAFORMAS DE *STREAMING* EN 2025, SEGÚN STATISTA.

Esta permanencia resulta relevante para las plataformas que ofrecen planes con publicidad. Mientras más tiempo está un espectador dentro del servicio, mayores son las oportunidades de mostrarle anuncios y de ofrecer también a las marcas espacios con mayor alcance y segmentación. De esta manera, el contenido ayuda a las plataformas a fortalecer su negocio publicitario y, al mismo tiempo, a generar una fuente adicional de ingresos.

Al cierre de 2025, las ventas por publicidad representaron el 28% de los ingresos totales de las plataformas de *streaming*, frente al 5% que significaban en 2020, según datos de la consultora Ampere Analysis.

Para medir y demostrar el valor de sus audiencias ante los anunciantes, las plataformas también recurren a métricas, como los usuarios activos mensuales (MAU, por sus siglas en inglés), que permiten dimensionar el tamaño de las audiencias que utilizan sus servicios.

A estos indicadores se suman otros datos sobre el comportamiento de los espectadores, como el tiempo de permanencia, los dispositivos utilizados y los contenidos consumidos, que ayudan a las compañías a construir su oferta para los anunciantes.

"Los contenidos ya no se ven solamente como una manera de atraer nuevos usuarios, sino como una forma de garantizar que un espectador permanezca más tiempo en la plataforma, ya sea viendo programas de hace décadas o deportes en vivo", enfatiza Benassini. "Esto ayuda a las plataformas a contar con usuarios de mayor valor al monetizar mejor la publicidad".

Este cambio de enfoque comienza a reflejarse en los resultados financieros de las compañías. En 2025, por ejemplo, Netflix reportó 45,180 millones de dólares en ingresos, lo que significó un incremento del 15.8%, de cuyos recursos América Latina contribuyó casi con el 12%, frente al 9% que aportó un año antes.

Esto explica por qué la industria del *streaming* dejó atrás la carrera por acumular suscriptores y entró en la competencia de convertir al usuario en una fuente de mayores ingresos. El reto será lograrlo sin perder audiencia en un mercado cada vez más fragmentado.

LA COSMOPOLITANA
ASUME EL RETO DE ALIMENTAR A QUIENES MANTIENEN AL PAÍS EN MARCHA

Tras seis décadas de"Pasión por Cumplir", la compañía mantiene el compromiso de tener los alimentos listos a tiempo y en las condiciones que cada cliente necesita, todos los días.

Hospitales, escuelas e industrias necesitan alimentar a cientos o miles de personas todos los días. Hacerlo exige atender horarios, requerimientos nutricionales y condiciones de higiene. De esa necesidad surge la alimentación institucional, que permite a estas organizaciones delegar el servicio y concentrarse en sus funciones principales.

Una de las empresas mexicanas que hoy atiende estos requerimientos es La Cosmopolitana. Fundada en 1966 por Pablo Landsmanas, comenzó como una carnicería y amplió su oferta hasta convertirse en distribuidora de alimentos.

Precisamente, Elías Landsmanas, hijo del fundador, acompañó ese crecimiento buscando pedidos y aprendiendo a resolver las prioridades de cada cliente. "La mejor universidad es la necesidad", recuerda.

En 2004, la compañía pasó de comercializar alimentos a ofrecer servicios integrales, gestionando desde las compras y el almacenamiento hasta la preparación y el servicio de las comidas. En 2008 amplió su actividad hacia el *catering* y la hotelería en plataformas petroleras.

OPERACIÓN DE GRAN ESCALA

Cada entorno exige una organización distinta. Los menús, horarios y condiciones de entrega de un hospital difieren de los de un comedor industrial. Para responder a ellos, La Cosmopolitana ha desarrollado infraestructura de refrigeración y procesos propios de panificación, tortillas y salsas. Esa integración le permite planear el abasto y cuidar la calidad.

Actualmente, forma parte de Corporativo Kosmos, cuya logística alimentaria sirve más de 3.5 millones de comidas diarias y distribuye insumos en más de 3,500 localidades. De este modo, el grupo cuenta con 25 centros de distribución y realiza más de 15,000 viajes mensuales. Asimismo, administra más de 600 comedores institucionales en el país, destacando que el 95% de su proveeduría alimentaria es de origen nacional.

Sostener esa escala depende también de las personas. Corporativo Kosmos agrupa a más de 20,000 colaboradores que participan en sus distintas operaciones.

"Lo que hace que las cosas sucedan es el amor de la gente por su trabajo", afirma Elías y añade que la experiencia de sus equipos conecta compras, cocinas, almacenes y transporte para mantener la continuidad del servicio.

IMPACTO COMUNITARIO

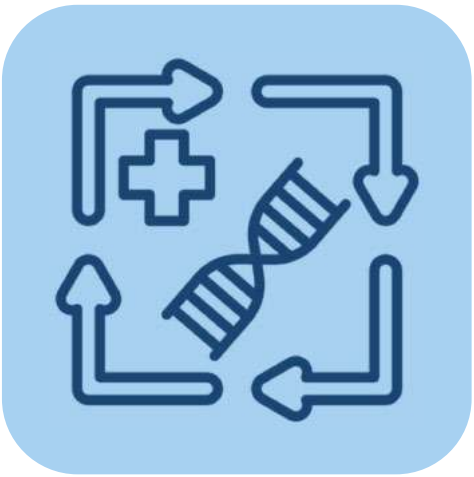
El legado familiar también tiene una dimensión social. La Fundación Pablo Landsmanas, creada en 2016, ha donado más de 40 millones de comidas y distribuye alrededor de 550,000 raciones mensuales a comunidades en situación de vulnerabilidad, en colaboración con organizaciones sociales.

Hoy, Jack Landsmanas Stern, hijo de Elías y CEO de Corporativo Kosmos, representa a la tercera generación al frente del negocio. Bajo su liderazgo, La Cosmopolitana ha profesionalizado sus procesos y fortalecido su infraestructura, con el fin de atender proyectos de mayor complejidad.





FOTOS: CORTESÍA



EL NEGOCIO DE VIVIR MÁS

El interés por la longevidad obliga a distinguir entre innovación y promesas sin respaldo.

POR: *Mara Echeverría*

Vivir más ya no es suficiente. La promesa es llegar a la vejez con independencia, movilidad y menos enfermedades. Así comienza a tomar forma un mercado que reúne actividades que durante años caminaron separadas: medicina preventiva y funcional, nutrición, ejercicio, tratamientos estéticos, terapias regenerativas y nuevas tecnologías médicas.

Para clínicas privadas, hospitales, empresas de biotecnología y fabricantes de dispositivos médicos, la búsqueda de una vida más larga y saludable abre una oportunidad de negocio, impulsada por pacientes dispuestos a intervenir en su salud antes de que llegue una enfermedad.

"No es perseguir la juventud eterna", dice Jair Olivares, director clínico de SHA México, enfocada en bienestar y longevidad. "Buscamos extender estos años en los que, funcionalmente, podamos vivir de una forma saludable".

La medicina regenerativa representa una frontera visible de este mercado. Células madre, exosomas, péptidos y otras tecnologías integran una oferta que promete intervenir sobre procesos biológicos antes del deterioro. Así, la popularidad de estos conceptos también abrió la puerta a un mercado en el que conviven investigaciones científicas, tratamientos médicos y propuestas comerciales que utilizan términos similares para atraer pacientes.

LA ARMADURA REGULATORIA

La medicina regenerativa pone bajo los reflectores el marco regulatorio. La Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios (Cofepris) establece los requisitos bajo los que pueden operar las clínicas. Uno de los señalados por Andrea Márquez, especialista de SHA, es la relación con un banco de células. "Para obtener una licencia de medicina regenerativa, la institución debe contar con un convenio con un banco de células madre certificado y autorizado", dice.

Además, la regulación involucra otros elementos, como la trazabilidad, que se refiere a documentar el recorrido de un producto desde su origen hasta su aplicación. "El paciente tiene el poder para pedir documentos, como la licencia, certificados y la trazabilidad", dice Olivares.

Márquez apunta que, frente a otros sistemas, como el estadounidense, la regulación en México puede abarcar una parte más amplia de la cadena involucrada en la prestación de servicios. Sin embargo, crecer como destino de innovación médica dependerá de mantener estándares claros en una industria en la que la velocidad de la demanda puede superar la comprensión de los pacientes sobre las terapias que reciben.

LA LÍNEA ROJA

Una terapia regenerativa no debería aplicarse como una solución universal. Los entrevistados insisten en que debe existir una valoración médica y, cuando sea necesario, estudios de laboratorio que permitan conocer el estado inicial del paciente.

Los especialistas ven el país como un posible destino para pacientes internacionales, lo que abre paso a captar parte del valor de mercado de la longevidad, que crecerá de 29,770 millones de dólares en 2025 a 31,630 en 2026, y se prevé que alcance los 46,860 mdd en 2031, de acuerdo con Mordor Intelligence.

El interés por la innovación ocurre en paralelo con otras transformaciones en la industria de la salud. La cirugía plástica ha evolucionado hacia procedimientos menos invasivos y tiempos de recuperación más cortos. Jorge Hadad, gerente general de GC Aesthetics, empresa de insumos médicos, considera que México se mantiene entre los mercados más relevantes y que la demanda comienza a modificar la operación de hospitales y clínicas.

"Muchos grupos hospitalarios que antes no ponían tanta atención en los cirujanos plásticos y reconstructivos hoy lo hacen", dice. La adopción de técnicas con recuperaciones más rápidas también puede tener consecuencias operativas. "Significa también rotación de camas". La longevidad, la medicina funcional y las nuevas tecnologías no están creando un mercado separado, sino que comienzan a influir en segmentos que ya formaban parte de la industria médica.

¿QUÉ DEBE TENER UNA CLÍNICA PARA OPERAR?

La Cofepris exige una serie de documentos que permiten acreditar la infraestructura, al personal y la trazabilidad de las células utilizadas.

LICENCIA SANITARIA.
Se debe tramitar la autorización de la Cofepris para operar como centro de medicina regenerativa.

RESPONSABLE SANITARIO.
Debe contar con un aviso de responsable sanitario.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.
Tiene que documentar sus actividades, infraestructura, equipamiento y procedimientos.

PERSONAL ACREDITADO.
Enlistar al personal involucrado y copia de sus títulos o cédulas.

TRAZABILIDAD DE LAS CÉLULAS.
Describir el flujo, desde su manejo hasta el procedimiento aplicado.

INFRAESTRUCTURA ESPECÍFICA.
Se exige un plano de las áreas destinadas a medicina regenerativa.

CONVENIO CON UN BANCO DE CÉLULAS.
Presentar, además del convenio con un banco de células troncales, una copia de la licencia sanitaria de ese banco.

REPRESENTACIÓN LEGAL Y DOCUMENTACIÓN ADMINISTRATIVA.
Tener documentos del representante legal y, según el establecimiento, información, como el acta constitutiva.

El trámite COFEPRIS-09-027 tiene un tiempo de respuesta señalado de 45 días hábiles.

FUENTE: Cofepris.

LOIALT es la plataforma
QUE AGILIZA EL TRABAJO INDEPENDIENTE

La integración del trabajo independiente es una alternativa para las empresas que buscan soluciones rápidas y seguras.

La labor que realiza el talento humano es fundamental para optimizar los procesos en las empresas; sin embargo, no todas las posiciones requieren incorporarse a la estructura interna. Hay ocasiones en las que lo ideal es recurrir a especialistas independientes que aporten su experiencia.

Precisamente, LOIALT conecta a quienes laboran como *freelance* con diversas compañías que solicitan proyectos en áreas concretas, por ejemplo, en contabilidad, administración, marketing o logística, entre otras.

Como explica Paola Pellón, CEO de LOIALT esta plataforma digital contribuye a la profesionalización del trabajo autónomo, ya que facilita a las personas presentar sus servicios de manera más estructurada. A su vez, influye para que puedan establecer relaciones comerciales con diversos negocios.

De este modo, afirma que los *freelancers* tienen acceso a herramientas *backoffice* para organizar sus tareas y entregables, así como revisar sus acuerdos y pagos de manera más confiable.

A la par, las organizaciones acceden a servicios de trabajadores independientes con mayor seguridad, ya que la tecnología hace más accesible la búsqueda de talento, la revisión de sus perfiles y la gestión de los proyectos, todo ello desde una misma plataforma.





MÁXIMO RENDIMIENTO

Mientras las empresas buscan garantías en el cumplimiento de los objetivos de negocio, los *freelancers* priorizan la transparencia en el cobro de sus honorarios. LOIALT aborda de manera integral estas necesidades, brindando certeza financiera e institucional a ambas partes.

En esta plataforma se establecen reglas claras y, cuando lo amerita, se les otorga apoyo para resolver las fricciones, lo que hace que el procedimiento fluya de una forma eficaz.

Con estas ventajas, Paola Pellón invita a que los profesionales, emprendedores y compañías de distintos tamaños conozcan a LOIALT, como una alternativa para materializar las metas de cada uno de sus proyectos.

> **“El talento especializado ya no tiene que ser permanente. Un negocio puede necesitar un diseñador, un contador, un desarrollador o un especialista en Marketing para un proyecto específico, sin que eso implique crear una nueva posición dentro de su estructura”.**
>
> **PAOLA PELLÓN,** CEO de LOIALT.


DAILY
PODCAST
LUNES A VIERNES 9 AM
POLÍTICA
Y OTROS DATOS
JUEVES 6 AM
CUÉNTAME DE ECONOMÍA
LUNES 7 AM
NUEVOS VIDEOS
TODOS LOS DÍAS
PODCASTS | NOTICIAS | POLÍTICA
SUSCRIBETE EN YouTube
EXPANSIÓN
@ExpansionVideo



PORTAFOLIOS UNIFORMADOS

La IA analiza más información y detecta oportunidades de inversión más rápido, pero el reto está en diferenciar las carteras cuando todo el mercado ve lo mismo.

POR: *Rosalía Lara*

Una de las grandes ventajas de las personas o firmas que administran inversiones es encontrar información antes que otros, procesarla mejor y convertirla en una decisión de compra o venta. Ahora, la inteligencia artificial está alterando cada una de esas etapas para hacerlas más eficientes. Esta herramienta puede leer miles de documentos en segundos, comparar empresas, identificar patrones en series de datos, resumir información financiera, analizar noticias y ayudar a construir o rebalancear portafolios.

De acuerdo con una encuesta realizada por Natixis Investment Managers entre 2,950 profesionales de la inversión en 23 países, incluidos 100 en México, el 71% ya utiliza IA en su operación, el 56% la emplea para resumir análisis de mercado y datos económicos y el 40%, para analizar riesgos de los portafolios.

Sin embargo, el estudio 'Decaimiento alfa impulsado por IA: homogeneización algorítmica, erosión de la señal reflectiva y la paradoja de los mercados

ILUSTRACIÓN: ALINA TORRES

inteligentes', elaborado por investigadores de la Universidad de Nueva York, señala que modelos similares, entrenados con información similar, podrían identificar las mismas señales, recomendar los mismos activos y terminar concentrando el capital en las mismas oportunidades.

El análisis plantea que si un sistema detecta que una compañía está subvaluada y muchos otros llegan simultáneamente a la misma conclusión, las compras pueden corregir el precio y eliminar la oportunidad. Es decir, la IA puede reducir el tiempo necesario para sacarle provecho a esa información, pero también puede disminuir el periodo durante el cual permanece disponible.

Además, el Banco de Pagos Internacionales advierte que infraestructuras comunes de IA podrían generar mayor homogeneidad en la toma de decisiones. Por eso, este año lanzó el Proyecto Logos, que busca estudiar mediante mercados simulados cómo agentes basados en modelos de lenguaje pueden asignar capital y bajo qué condiciones sus decisiones podrían volverse correlacionadas.

El Fondo Monetario Internacional, en su estudio 'Consideraciones regulatorias sobre el uso acelerado de la IA en los mercados de valores', también advierte que la IA puede amplificar lo que se conoce como comportamiento de rebaño, con el riesgo adicional de que el entrenamiento de modelos con datos incompletos, sesgados o de baja calidad conduce a decisiones de inversión erróneas o poco fiables.

Para Felipe Madrigal, director ejecutivo de GBM Advisors, más allá de la herramienta, lo que diferencie a los portafolios dependerá cada vez más de las personas, ya que antes de llegar a la selección de activos existe un proceso más complejo para entender quién es cada inversionista, cuáles son sus objetivos y qué nivel de riesgo está dispuesto a asumir.

"Se piensa que es una conversación fácil y sencilla, pero la experiencia nos muestra que es mucho más extensa y profunda de lo esperado. Cada usuario, cada inversionista es tan diferente que incluso definir su tolerancia al riesgo para cada plazo puede convertirse en una conversación profunda", dice.

La heterogeneidad también puede estar en los modelos, los parámetros, la información propietaria, los horizontes de inversión, las restricciones regulatorias, el apetito de riesgo o incluso el *promt* usado y la manera en que cada administrador interpreta la respuesta de un sistema.

Por lo que, al final, la ventaja competitiva de un administrador pasa de solo tener acceso a la información y saber analizarla, a quién tiene mejores datos, quién sabe formular mejores preguntas al modelo, quién puede comprobar sus respuestas y, sobre todo, quién posee un proceso de inversión capaz de cuestionar lo que la IA propone.

Alejandro Correa, vicepresidente de DATA & AI de GBM, explica que, en el caso de GBM, la empresa está desarrollando sistemas internos alimentados con información propia obtenida a través de más de 40 años de experiencia y teniendo el 97% de las cuentas de inversión en México (26.8 millones), según datos de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV). "Para nosotros, usar una IA genérica sería, de alguna forma, dejar de lado todo este valor que ya traemos", señala.

GBM utiliza algoritmos para identificar productos que pueden ser relevantes para determinados clientes y para ayudar a los asesores a consultar, con mayor rapidez, información sobre productos y clientes. Correa también explica que procesa y anonimiza información de sus inversionistas para identificar patrones de comportamiento frente a distintos escenarios, productos y canales de comunicación.

La IA ayuda a los administradores a reducir la reacción emocional, uno de los problemas del comportamiento de los inversionistas. En la encuesta de Natixis, el 58% de los asesores identificó la reacción emocional ante acontecimientos de actualidad como el principal error de sus clientes. Perseguir rendimientos y tratar de anticipar el momento adecuado para entrar al mercado fue señalado por el 49%, mientras que el 50% mencionó las expectativas de rendimiento poco realistas.

Sin embargo, se trata de un arma de doble filo, porque si un inversionista pregunta a un chatbot buscando confirmar una decisión que ya tomó, el sistema puede terminar reforzando su hipótesis.

Para los asesores, la IA también aparece como una nueva competencia. La encuesta de Natixis arroja que el 43% de sus participantes considera que, en cinco años, las herramientas de autogestión serán su principal competencia, frente al 7% que las identifica como su competencia actual. Al mismo tiempo, el 82% dice que está reforzando la relación personal y la responsabilidad fiduciaria como elementos de diferenciación.

"Nosotros no creemos que la IA vaya a sustituir al asesor. Más bien, va a potenciar su labor", afirma Madrigal. Su trabajo, explica, no consiste únicamente en integrar un portafolio, sino en entender los objetivos de un cliente y traducirlos en una solución de inversión adecuada. Es como las dietas, dice: se pueden obtener a través de la IA, pero eso no significa que el nutriólogo desaparezca. "Su papel es aprovechar esas herramientas para actuar como traductor y mejorar la calidad y eficiencia de sus recomendaciones", asegura.

71%

de los profesionales de inversión ya usan la IA en su operación, de acuerdo con una encuesta de Natixis.

Speak On

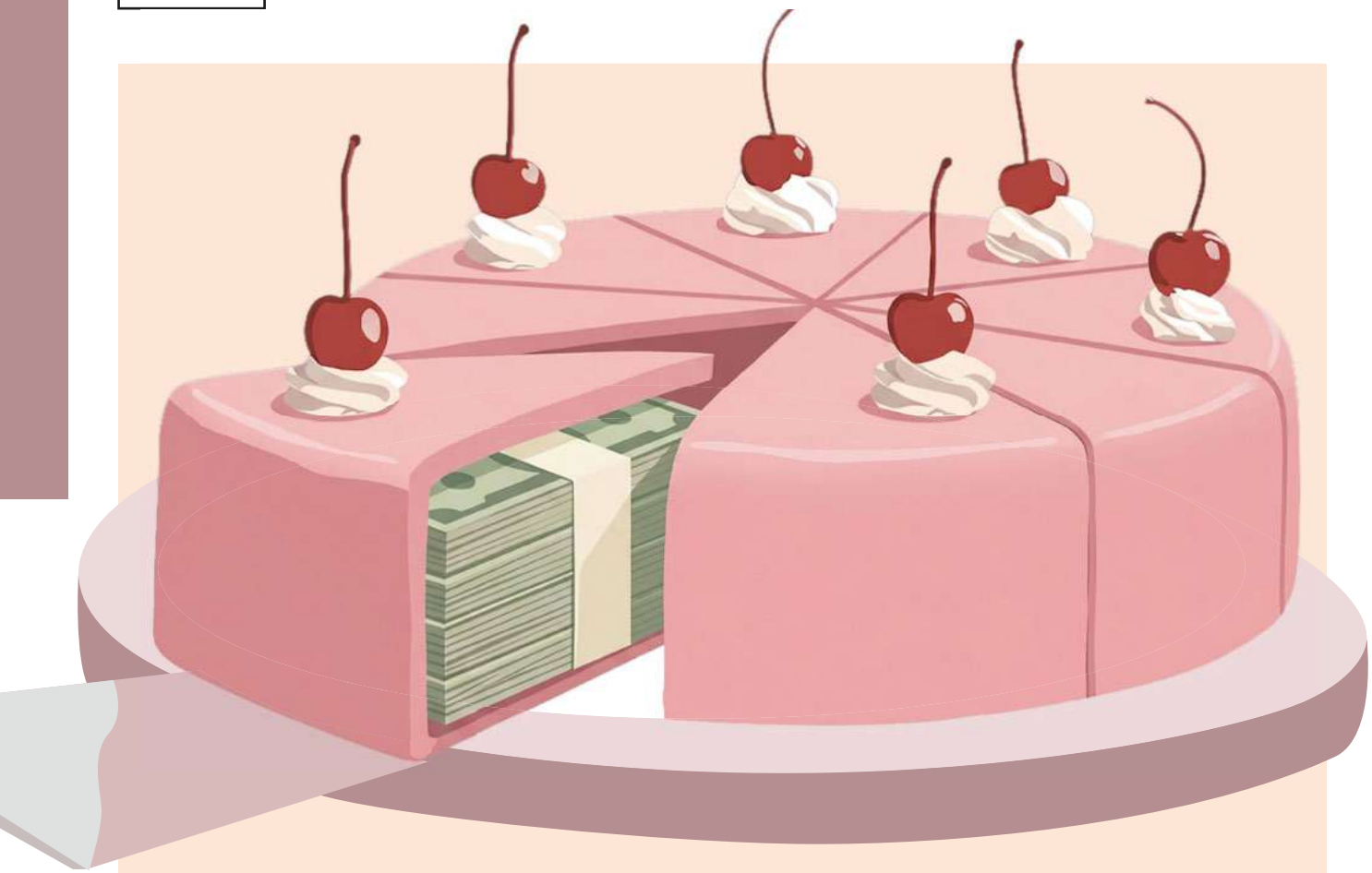
How we can help

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



RECOMPENSA EN PELIGRO

Los dividendos globales registran una desaceleración en los últimos cinco años por los conflictos geopolíticos, el menor dinamismo de la economía y la volatilidad del mercado.

POR: *Rafael Mejía*

A principios del siglo XVII, la Compañía Holandesa de las Indias Orientales realizó uno de los primeros pagos de dividendos en efectivo de la historia moderna. Siglos después, siguen siendo una forma de compartir las ganancias y una señal de confianza. Sin embargo, el contexto actual de conflictos geopolíticos, el menor crecimiento económico, la inflación y los mayores costos financieros pueden presionar las finanzas de las empresas y llevarlas a mantener, reducir o suspender sus pagos.

En los últimos cinco años, el crecimiento de los dividendos a nivel mundial perdió ritmo. Mientras que en 2021, los pagos aumentaron 16.8%, para 2026, Janus Henderson estima que llegarán a 1.91 billones de dólares, un aumento de solo el 4.3%, según su Global Dividend and Buyback Index.

Jane Shoemake, directora de Renta Variable CPM para la región EMEA de Janus Henderson, explica que las empresas suelen pagar dividendos cuando, después de cubrir sus inversiones y gastos de operación, toda-

ILUSTRACIÓN: EXPANSIÓN


CURAPROX HYDROSONIC
PICK UP THE
GOOD VIBES
Porque cuando tu boca se siente bien, tú también.
SIENTE
LA VIBRA
Escanea y descubre
algo especial para ti.
curaprox.com.mx
SWISS PREMIUM
ORAL CARE

vía tienen suficiente flujo de efectivo para devolver una parte a los accionistas.

"De hecho, a largo plazo, el crecimiento de los dividendos suele reflejar el crecimiento de los beneficios, pero, generalmente, se considera menos volátil", señala. "Un dividendo en aumento refleja la confianza de la dirección en su capacidad para hacer crecer el negocio y en el flujo de caja libre que esperan generar".

Cuando las ganancias caen, aumentan las necesidades de inversión o crece la deuda, repartir efectivo puede quitar recursos a la operación. Las empresas pueden entonces reducir el dividendo para conservar liquidez. Los casos recientes en Europa muestran el impacto del entorno económico: Volkswagen y Mercedes redujeron sus dividendos ante el deterioro de las ventas en China y la competencia de fabricantes chinos de vehículos eléctricos. Volkswagen además redujo sus expectativas de rentabilidad para 2026.

Diageo también disminuyó a la mitad su dividendo interino en febrero, después de reportar una caída de ventas y advertir que sus ventas orgánicas de 2026 podrían disminuir entre el 2 y el 3%. La francesa Rémy Cointreau hizo algo similar y redujo a la mitad su dividendo después de registrar una caída del 11.5% en su utilidad operativa.

En 2026, los mayores incrementos en dividendos se registraron en servicios de soporte, con un alza del 57.9%, seguidos por equipos de tecnología de la información y electrónica, con el 34%; metales y minería, con el 23.5%. En contraste, industrias generales reportó la mayor caída, del 34.7%, seguida de energía no petrolera, con el 27.8%; consumo discrecional, con el 27.2%.

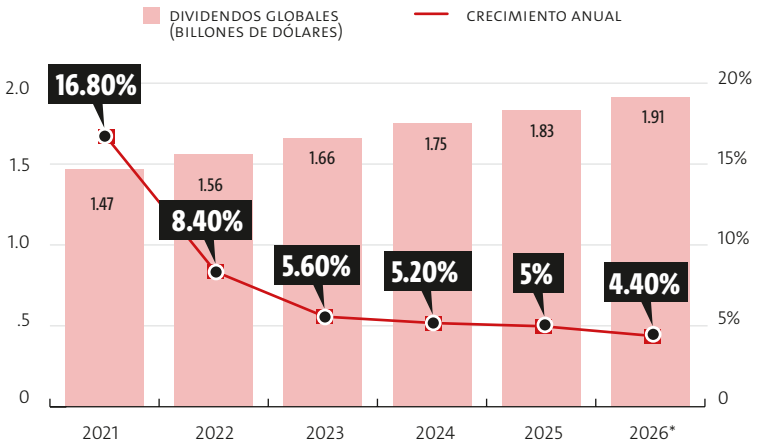
FALTA DE MADURACIÓN

México fue el segundo mercado de dividendos más grande de América Latina en el segundo semestre del año, detrás de Brasil, con un estimado de 3,400 millones de dólares distribuidos. El monto creció 16.5%, aunque el avance respondió principalmente a la apreciación del peso frente al dólar y a efectos de calendario, al ajustar estos factores, la actividad cayó 0.8%.

Amín Vera, director financiero de Invala Family Office, explica que, en el país, el mercado tiene características particulares, porque todavía no existe un ecosistema suficientemente desarrollado de inversión enfocado en generar ingresos mediante dividendos. Las principales empresas suelen ofrecer rendimientos de entre el 2 y el 4%, mientras que algunas emisoras aeroportuarias llegan a alrededor del 5%. Estos niveles compiten con instrumentos de renta fija y depósitos que pueden ofrecer rendimientos similares o mayores.

EN DESACELERACIÓN

Las empresas enfrentan una decisión cada vez más compleja: repartir efectivo entre sus accionistas o conservar recursos para invertir, pagar deuda y operar.



*Estimación.
Datos al cierre de cada año.

FUENTE: Janus Henderson.

Vera agrega que incluso los Fideicomisos de Inversión en Bienes Raíces (Fibras) también enfrentan esta competencia. Por ejemplo, Fibra Prologis y Fibra Monterrey pueden ofrecer rendimientos superiores a los de algunas empresas, pero los impuestos reducen parte de esa diferencia frente a otras alternativas.

"Los dividendos tampoco se mueven necesariamente al ritmo de las tasas o el flujo operativo, también influyen las políticas de cada empresa y las necesidades de sus accionistas mayoritarios", indica el especialista.

Por ello, un *dividend yield* (rentabilidad por dividendo) alto debe analizarse junto con el precio de la acción y la situación financiera de la empresa. Un rendimiento puede aumentar simplemente porque el precio de la acción cayó, con el objetivo de mantener a sus inversionistas. En ese caso, no significa necesariamente que la empresa esté generando más efectivo para sus accionistas, también puede ser una señal de que existe mayor riesgo de un recorte posterior.

"En México, los dividendos no pesan tanto al momento de decidir una inversión como en Estados Unidos o Europa. Sí dependen del flujo operativo de las empresas, pero que este mejore o empeore no significa necesariamente que los dividendos vayan a cambiar", explica Vera. "Muchas veces, la decisión tiene más que ver con las necesidades de la familia controladora o de los accionistas mayoritarios que con qué tan atractivos resultan para el público inversionista".

Taurus celebra 40 años en México
Y COMIENZA UNA NUEVA ETAPA

Su desarrollo se impulsará mediante el reposicionamiento de marca, bajo el concepto de compra inteligente y una mayor presencia en mercados internacionales.

Al alcanzar cuatro décadas de trayectoria en el país, Taurus México arranca un plan de expansión orientado a potenciar sus capacidades para innovar en el desarrollo tecnológico para la producción nacional. A la par, otro de los objetivos de la compañía de electrodomésticos es lograr una mayor presencia en mercados internacionales, a través del reposicionamiento de marca.

Fundado en España, en 1962, Taurus Group considera a México como un mercado primordial por su potencial de consumo, talento y competitividad industrial.

Precisamente, la historia de Taurus en el territorio mexicano comenzó en 1979, gracias a una alianza con Grupo Crolls, antes de su lanzamiento en 1986. A la fecha, ha estado presente en alrededor del 90% de los hogares por generaciones.

Además, hoy en día, sus marcas se comercializan en más de 6,000 puntos de venta físicos y en canales de comercio electrónico, donde el mercado nacional equivale a casi el 90% de las ventas de Taurus México.

Asimismo, su inversión en el país está destinada a fortalecer su infraestructura, capacidades productivas, innovación y operaciones comerciales. Ejemplo de ello es su planta, ubicada en Tlaxcala, en donde ingenieros orgullosamente mexicanos participan en el diseño y creación de sus líneas.

MOTORES DE CRECIMIENTO

En el mercado nacional se observan perspectivas favorables para la industria de electrodomésticos, con un valor de mercado significativamente mayor para 2031, de acuerdo con Mordor Intelligence.

Por ello, la nueva etapa de Taurus México incluye el reposicionamiento de marca bajo el concepto de compra inteligente, que considera desempeño, simplicidad, eficiencia en el consumo energético, una mayor vida útil y estilo al elegir un electrodoméstico.



Con este enfoque, presentó una edición conmemorativa de su aniversario: la licuadora Silenzio Force, la batidora Bapi Celebration, la cafetera Bellavita, el ventilador Airvion, el calefactor Nuva y la plancha Smart Temp, que incorporan funciones automatizadas y avances en rendimiento.

Por otra parte, la estrategia considera el incremento de exportaciones hacia Estados Unidos y América Latina. Con ambos motores, la compañía estima llegar a tasas de crecimiento de doble dígito en 2027.

Este plan cuenta con el respaldo de Taurus Group, con operaciones en más de 80 países y que en 2022 adquirió a TAG Automotive, empresa especializada en componentes automotrices.

> **“México es fundamental para Taurus. Nuestra experiencia industrial, talento e infraestructura nos permiten iniciar una nueva etapa de crecimiento, fortalecer nuestra presencia en el mercado nacional y llevar los productos desarrollados aquí a otros países. Queremos que esta expansión se traduzca también en más inversión y empleos para México”.**
>
> **GUILLERMO FREYRIA,**
> director general de Taurus México.



FOTOS: CORTESÍA

DINERO MÁS CARO

El rendimiento del bono del Tesoro a 30 años está en máximos y ha desencadenado una serie de efectos en el mercado de deuda y acciones.

POR: *Rosalía Lara*



El rendimiento del bono del Tesoro a 30 años, una de las principales referencias del costo del dinero a largo plazo en los mercados financieros, se acercó a principios de octubre al 6%, su nivel más alto desde principios del milenio. El alza refleja que el mercado está pidiendo más por prestar su dinero, en medio de mayores necesidades de financiamiento del gobierno estadounidense, incertidumbre sobre la inflación y las tasas de interés, y mayor competencia por el capital.

La subida ocurre en un momento en el que el índice de precios de los gastos de consumo personal, el PCE, el indicador de inflación en Estados Unidos, avanzó 3.4% anual en agosto, mientras que el indicador subyacente se ubicó en 3.0%, ambos arriba del objetivo del 2% de la Reserva Federal.

Al mismo tiempo, la economía no está mostrando un deterioro suficiente para que el mercado asuma que las tasas van a bajar rápido, pues el gasto de los consumidores aumentó 0.9% mensual en agosto, según el Bureau of Economic Analysis. Sin embargo, el mercado laboral comenzó a mostrar señales de moderación. En septiembre, se crearon 29,000 empleos frente a 162,000 de agosto. Además de que las cifras de los dos meses anteriores se revisaron a la baja.

Los datos apuntan a una economía que comienza a perder fuerza, una señal que normalmente llevaría a los inversionistas a anticipar menores tasas de interés y, por tanto, menores rendimientos de los bonos. Sin embargo, el bono a 30 años está respondiendo a otros factores, como la cantidad de deuda que deberá absorber el mercado, las perspectivas fiscales y la incertidumbre sobre la inflación.

Gabriela Soni, directora de Estrategias de Inversión y Chief Investment Officer (CIO) para México de UBS México, señala que, en septiembre, las expectativas de inflación a 10 años prácticamente no cambiaron, mientras que el rendimiento real aumentó, lo que apunta a una mayor prima por plazo. "El mercado está diciendo que necesita una mayor compensación por mantener un activo de largo plazo en un entorno de mayor incertidumbre", dice.

Ahí también entran las necesidades de financiamiento del gobierno estadounidense. El Departamento del Tesoro estimó en agosto que tendría que conseguir 628,000 millones de dólares de deuda negociable neta en manos privadas durante el cuarto trimestre de 2026.

La oferta no significa que exista un problema de solvencia de Estados Unidos, pero cuanto mayor es la cantidad de deuda que debe absorber el mercado, mayor es la sensibilidad de los inversionistas al precio y al rendimiento de los nuevos títulos.

El Congressional Budget Office estima que el déficit federal estadounidense será equivalente al 5.8% del PIB en 2026 y que la deuda federal en manos del público llegará al 101% del PIB este año. Para 2036, la oficina estima que la deuda subiría hasta el 120% del PIB.

Además, el auge de la inversión en IA está generando proyectos de infraestructura y capacidad tecnológica con horizontes largos de recuperación. Paulina Anciola, subdirectora de Estudios Económicos de Banamex, explica que esos proyectos pueden ofrecer rendimientos atractivos y competir por recursos con la deuda pública de largo plazo.

Si las tasas dejan de subir, quien compra hoy puede beneficiarse tanto del cupón como de una eventual ganancia de capital si luego los rendimientos bajan, pero un rendimiento alto no significa que el activo sea inmune a las pérdidas. El precio de un bono y su rendimiento se mueven en sen-

ILUSTRACIÓN: EXPANSIÓN

AL LÍMITE

El rendimiento de los bonos del Tesoro a 30 años alcanzó su nivel más alto en 24 años.

RENDIMIENTO DEL TREASURY A 30 AÑOS EN PORCENTAJE



FUENTE: investing.com.

tido contrario. Cuanto mayor es el plazo, mayor es también la sensibilidad del precio ante movimientos de las tasas.

Y de hecho, el índice MOVE, que mide la volatilidad de los *treasuries*, llegó en septiembre a su nivel más alto desde marzo.

REACCIÓN EN CADENA

El Treasury estadounidense es uno de los principales componentes de la tasa libre de riesgo que se utiliza para valorar activos financieros. Cuando ese rendimiento aumenta, el valor presente de los flujos de efectivo futuros disminuye, incluso si las expectativas sobre las utilidades de una compañía permanecen sin cambios.

Una empresa que genera la mayor parte de sus utilidades hoy puede resistir mejor el movimiento que otra cuyo valor depende de beneficios que llegarán dentro de cinco, 10 o 15 años, explica Soni.

Esto coloca bajo una lupa a las compañías de sectores como tecnología, biotecnología y otros negocios, cuyo atractivo depende del crecimiento esperado en el futuro. También puede afectar a empresas altamente apalancadas y compañías que necesitan refinanciar deuda en el corto plazo, pues les saldrá más caro.

En cuanto a la renta variable, en teoría, cuando el rendimiento sube, las acciones bajan; sin embargo, el Nasdaq y el S&P500, dos de los índices más importantes, se encuentran cerca de sus máximos históricos.

"La renta variable puede absorber una parte importante del alza en los rendimientos, porque la economía está creciendo y las utilidades de las empresas están aumentando muchísimo. Nosotros pensamos que las utilidades de las empresas del S&P500 van a crecer 25%, que es altísimo", comenta Soni.

El problema, explica la especialista, sería si las tasas de interés subieran, pero porque la inflación se vuelve persistente, y que, al mismo tiempo, el crecimiento económico se deteriorara, escenario en el que no estamos.

En el caso de México, cuando aumenta el rendimiento real de los activos estadounidenses, la deuda y otros instrumentos denominados en dólares se vuelven más atractivos, lo que puede reducir el atractivo del *carry trade* (la estrategia de pedir prestado dinero en una moneda con una tasa de interés baja para invertirlo en otro activo con tasa de interés alta) en monedas como el peso.

"Hemos visto que se pierde este *carry trade* que llegó a ser muy atractivo cuando México tenía tasas del 11% en comparación con las tasas cercanas a cero en otras economías", dice Anciola. Ahora, la tasa de México ronda el 6.5%.

El debilitamiento del peso también puede aumentar la inflación. De acuerdo con Soni, un punto porcentual de depreciación en el peso mexicano le agrega a la inflación cuatro puntos base (0.04%). "Para que realmente viéramos una presión en el tipo de cambio que genere un cambio en la postura de política monetaria de México, tendríamos que estar viendo depreciaciones muy agresivas", asegura la especialista.

Sin embargo, la depreciación que sufrió la moneda en septiembre, del 6.4%, ya descontó esos efectos, por lo que no lo ve como un escenario posible y estima que el tipo de cambio cierre en alrededor de 17.5 pesos por dólar.

Para las especialistas, no se trata de una crisis, sino de una transformación de las tasas de interés en las economías desarrolladas, después de los años de tasas cercanas a cero. "El mercado no está diciendo que Estados Unidos haya perdido su capacidad para financiarse o que no le vayan a prestar, sino más bien que hay un ligero aumento de riesgo, pero estamos en niveles todavía manejables", señala Anciola.

EL FUTURO DE LOS NEGOCIOS

TIENE UNA PORTADA CADA MES



DESCUBRE POR QUÉ MILES DE LÍDERES LEEN EXPANSIÓN

VISITA: EXPANSIÓN.MX

NACIMOS PARA HACER

NACIDOS FUERTES



FORD RANGER WILDTRAK®

READY SET Ford®

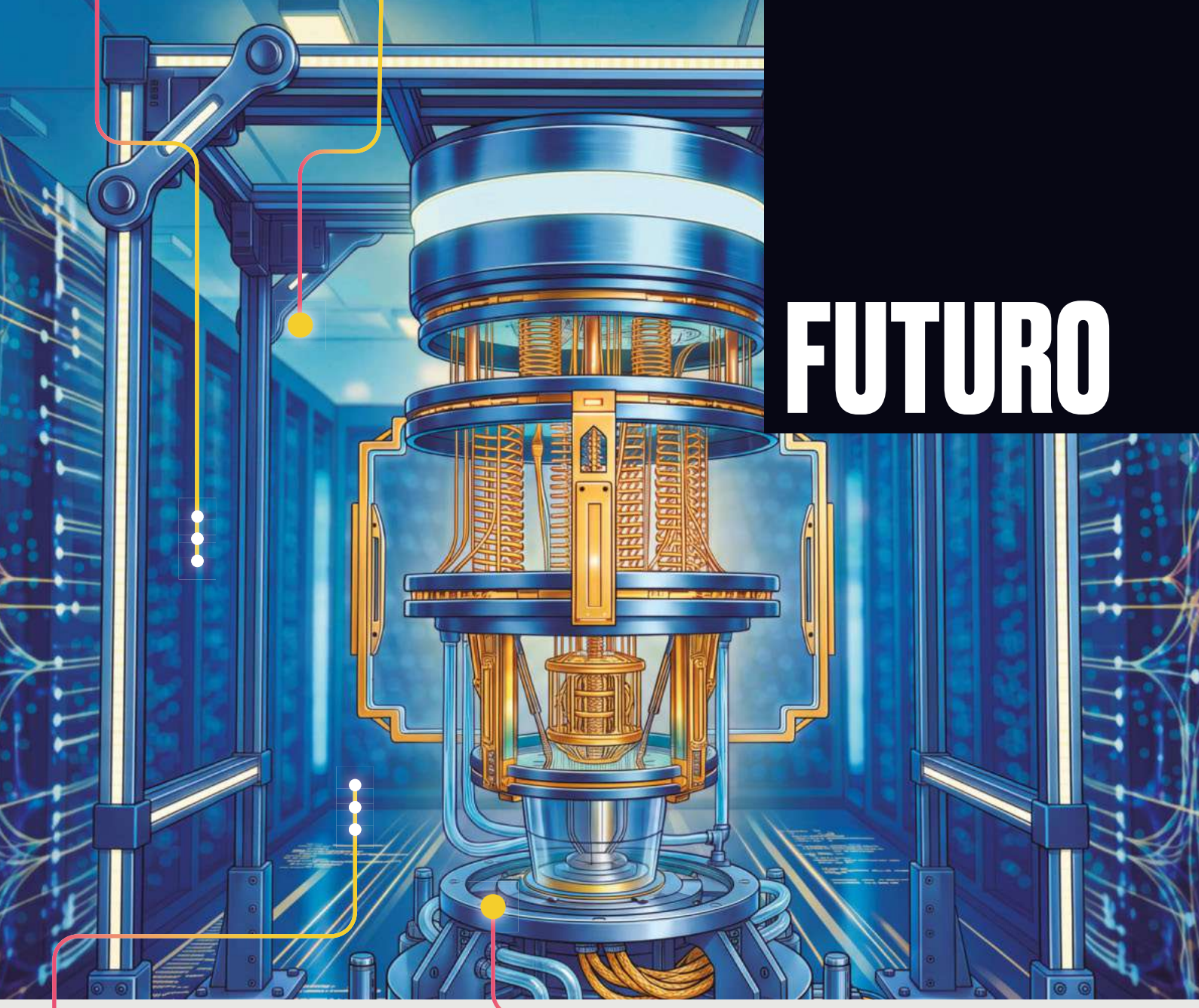
NACIMOS PARA HACER

NACIDOS FORD NACIDOS FUERTES



FORD RANGER WILDTRAK®

READY SET Ford®



LA CARRERA DE LOS MATERIALES

La IA, el cómputo cuántico y las herramientas avanzadas de simulación transforman los nuevos descubrimientos.

POR: *Jimena Fuentes*

Ocho elementos metálicos bastan para generar más de 65 millones de combinaciones distintas. Si un laboratorio fabricara y evaluara una mezcla de dos o más de esos elementos cada día, necesitaría más de 178,000 años para analizarlos todos. Esta escala convierte el diseño de materiales en un problema que supera el tradicional método de ensayo y error. Sin embargo, la inteligencia artificial y el cómputo cuántico son vías para acelerar estos procesos en sectores que exigen materiales distintos a los convencionales, como la aeronáutica, la energía, la biomedicina y la exploración espacial.

En el Instituto de Investigaciones en Materiales de la UNAM, el equipo de los investigadores Alfonso Román Sedano, Ignacio Figueroa, Eliezer Hernández-Mecinas y Gonzalo González ya utiliza algorit-

ILUSTRACIÓN: EXPANSIÓN

mos y redes neuronales para buscar nuevas aleaciones metálicas que, por ejemplo, conserven su dureza y su estabilidad frente a temperaturas extremas, corrosión o esfuerzos mecánicos y usarse en la fabricación de turbinas, reactores, vehículos, misiones espaciales o implantes médicos.

Román Sedano explica que el trabajo no consiste en pedirle a un chatbot que invente un metal, sino en implementar algoritmos de IA para generar mezclas candidatas. Después, una red neuronal predice sus propiedades y, finalmente, los científicos eligen cuáles fabricar. Los resultados experimentales, incluso los fallidos, regresan al sistema de IA para delimitar las combinaciones inviables y perfeccionar la siguiente ronda en tiempos que modifican por completo todo el ritmo de trabajo.

Una labor de investigación que antes requería 240 aleaciones y tres años de experimentación física, ejemplifican los especialistas, se reduce hoy a una simulación de una semana y seis meses de validación. La ganancia radica en concentrar el laboratorio en los candidatos con mayor probabilidad de éxito, comentan.

"En el campo de la medicina, por ejemplo, si un medicamento tardara 10 años en desarrollarse, se debe a las pruebas a las que se le somete, pero ahora la IA reduce las combinaciones que puede haber de los fármacos para las pruebas clínicas", explica Román Sedano, quien además es académico especializado en ingeniería química metalúrgica y ciencia de materiales.

A GRAN ESCALA

Las grandes empresas tecnológicas persiguen la misma oportunidad a mayor escala. En 2023, Google DeepMind dio a conocer que su herramienta GNOME predijo 2.2 millones de estructuras cristalinas nuevas y seleccionó 380,000 candidatos estables para síntesis experimental.

Microsoft Research también cuenta con dos herramientas complementarias centradas en este campo. Una es MatterGen, que genera materiales inorgánicos orientados a propiedades mecánicas, electrónicas o magnéticas específicas, y la segunda es MatterSim, que simula y predice su comportamiento en rangos de 0 a 5,000 grados kelvin y presiones de hasta 10 millones de atmósferas. Por lo que mientras una propone candidatos, la otra intenta anticipar cómo se comportarán.

La IA es, entonces, una de las principales plataformas que están modificando el panorama del descubrimiento de nuevos materiales, pero su potencial crecerá todavía más al combinarse con el cómputo cuántico y las simulaciones que permiten ejecutar a mayor velocidad, ya que mientras la IA genera y procesa datos, el cómputo cuántico tendría la facultad de analizarlos al mismo tiempo sin importar que se cuenten por millones. Es como tener a un ejército de investigadores haciendo el trabajo más rápido y eficaz.

Alex Pfeifer, líder de Computación Cuántica para Latinoamérica de IBM, puntualiza que la tecnología cuántica no sustituirá a la IA ni al laboratorio físico, sino que ambos se integran a un flujo híbrido en el que el cómputo clásico organizará los datos, la IA identificará candidatos y el procesador cuántico creará simulaciones complejas para que los científicos verifiquen los resultados experimentales.

Según investigaciones lideradas por Ting Cao, profesor de Ciencia de Materiales e Ingeniería de la Universidad de Washington, y publicadas en las revistas *Nature* y *PNAS*, las tecnologías, en este contexto, se pueden usar para reproducir comportamientos de grandes sistemas y extrapolar sus comportamientos a estructuras de datos más reducidas para actuar como un modelo "sustituto rápido y relativamente barato a una supercomputadora".

2.2

millones de estructuras cristalinas nuevas predijo Google DeepMind.

"Lo emocionante es que la IA y la computación cuántica están empezando a cambiar no solo qué problemas podemos resolver, sino cómo hacemos investigación", afirmó Cao al portal de noticias de la Universidad de Washington. "El siguiente paso es combinar estas herramientas. Podemos usar la IA para guiar simulaciones cuánticas y los ordenadores cuánticos para generar nuevos datos que mejoren los modelos de IA".

William D. Oliver, profesor de Ingeniería Eléctrica, Informática y Física, y director del Centro de Ingeniería Cuántica del MIT, también ha señalado que la computación cuántica tiene la capacidad de emular materiales complejos para comprender sus propiedades y, a partir de ahí, "conducir algún día al descubrimiento o diseño de mejores semiconductores, aislantes o superconductores que podrían utilizarse para fabricar dispositivos cada vez más rápidos, potentes y eficientes energéticamente".

Pfeifer menciona que entre los primeros beneficiados por la mezcla de estas tecnologías estarán las medicinas y los materiales. En el sector farmacéutico, su potencial es el desarrollo de nuevas proteínas y medicamentos, mientras que en el de los materiales una de sus más grandes utilidades estará en el descubrimiento de nuevos componentes, como capas para la aviación que eviten la oxidación.

Aunque el potencial es claro, Gonzalo González e Ignacio Figueroa, de la UNAM, apuntan que el desafío todavía es escalar las investigaciones y encontrar los socios comerciales que permitan llevarlas hacia una aplicación en el mundo real.

"Muchas veces [las investigaciones] se quedan a nivel de patente, sin llegar a una aplicación a nivel industrial", comenta González. Con todo, Figueroa concluye con una llamada de atención para las instituciones educativas y el sector privado: "Existe la capacidad para diseñar materiales mediante estas nuevas tecnologías, pero el desarrollo depende del interés comercial y del financiamiento público y privado".

Protección con visión de futuro:
ASÍ EVOLUCIONA EL SEGURO EN MÉXICO

Con cuatro millones de asegurados y 20 años en México, Cardif en México impulsa una protección financiera simple, digital y cercana.

México llega a la segunda mitad de esta década con una paradoja en materia de seguros: la industria crece como mecanismo de protección financiera, pero una parte importante de la población permanece fuera del mercado.

En 2025, la penetración alcanzó el 2.94% del PIB, frente al 1.95% de hace una década, pero todavía por debajo de los niveles de América Latina y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). A ello se suman falta de confianza y nuevos riesgos que ponen a prueba la estabilidad económica de las familias.

En ese contexto, Cardif en México, especialista en seguros personales y patrimoniales, cumple 20 años en el país, con lo que reafirma su misión de hacer de los seguros una herramienta más cercana, accesible y relevante para los mexicanos.

Desde 2006, la compañía crea con sus socios propuestas integradas en canales donde las personas ya realizan otras actividades. Así, el seguro deja de buscarse por separado y se incorpora a compras, créditos, servicios financieros o experiencias diarias.

"En Cardif hemos consolidado una relación cercana con nuestros socios comerciales de los sectores bancario, *retail* y automotriz, que nos permite comprender sus necesidades y diseñar soluciones a la medida y útiles para el usuario final", destaca Claudio Orellana, VP Comercial de la firma.

Y en palabras de Olivier Calandreau, CEO de Cardif en México, "cumplir 20 años en el país es el resultado de escuchar a las personas, entender sus necesidades y construir relaciones de confianza con nuestros socios".

El ejecutivo agrega que, durante este tiempo, han trabajado para democratizar los seguros, a través de alternativas innovadoras que respaldan a las personas en distintos momentos de sus vidas.

PROTECCIÓN HACIA EL MAÑANA

Hacia 2030, el reto será asegurar a más personas con soluciones flexibles y accesibles, basadas en necesidades reales. Esto implica usar datos e inteligencia artificial para anticipar riesgos y llevar la protección a espacios donde las personas ya toman decisiones, como finanzas, salud, comercio y movilidad.

La gran oportunidad será cambiar la percepción pública de que la protección es compleja y exclusiva e integrarla orgánicamente en la planeación financiera familiar.

"Un país con mayor aseguramiento impulsa una sociedad más resiliente. Nuestro compromiso en México es seguir contribuyendo a este propósito", concluye Calandreau.





MOSCAS A CAÑONAZOS

La adopción de la IA está abriendo un nuevo frente para las empresas: controlar cuánto consumen sus modelos y, sobre todo, elegir cuál necesitan para cada tarea.

POR: *Selene Ramírez*



Cuando OpenAI lanzó ChatGPT, en 2022, la inteligencia artificial dejó de sentirse como una tecnología reservada para laboratorios, grandes corporaciones o equipos especializados. Aunque las empresas ya utilizaban la IA desde años atrás, la llegada de una herramienta capaz de responder preguntas, redactar textos, resumir documentos y generar código a partir de una conversación hizo mucho más sencillo experimentar con ella.

La pregunta inicial fue casi inevitable: ¿qué puede hacer la IA por una empresa? Desde entonces, las organizaciones han probado modelos cada vez más capaces, incorporado asistentes a sus procesos y ahora comienzan a desplegar agentes capaces de ejecutar tareas por su cuenta. Pero, con el avance de estas herramientas, surge otra pregunta: cuánto cuesta cada cosa que se le pide.

Ahí aparece un elemento que para muchos usuarios pasa inadvertido, los tokens. Cada pregunta, instrucción, documento o respuesta que genera un modelo implica consumo de estas unidades que los sistemas utilizan para procesar información. Cuando las empresas dejan que los modelos más potentes resuelvan incluso las tareas más sencillas, ese consumo puede crecer sin que el usuario necesariamente perciba lo que ocurre detrás de la pantalla.

A este problema se le conoce como *tokenmaxxing*, término que describe la práctica de maximizar el uso de IA bajo la idea de que un mayor consumo se traducirá en mejores resultados. El problema surge cuando el volumen de uso comienza a confundirse con el valor que produce.

"Estamos matando moscas a cañonazos", resume Javier Palafox, director de Operaciones y cofundador de HappyRobot, compañía tecnológica dedicada al desarrollo de una plataforma de IA agéntica y conversacional, al describir la forma en que algunas empresas están utilizando la tecnología.

Palafox explica que, en compañías con las que ha tenido contacto, el gasto en tokens puede llegar hasta 1,000 dólares mensuales por empleado. La cifra no es un promedio del mercado, pero ayuda a dimensionar

ILUSTRACIÓN: EXPANSIÓN

> **NO TODAS LAS EMPRESAS NECESITAN INCORPORAR IA EN TODO, Y ADOPTAR TECNOLOGÍA SOLO PORQUE ESTÁ DE MODA PUEDE GENERAR MÁS COSTOS QUE VALOR.**
>
> Leandro Lopes,
> director senior de Sistemas de Ingeniería para América Latina de Nutanix.

lo que sucede cuando un empleado recurre al modelo más avanzado disponible para una pregunta sencilla.

La llegada de la IA agéntica complica más el cálculo, pues, a diferencia de un chatbot tradicional, que espera una instrucción y devuelve una respuesta, un agente puede dividir una tarea en varios pasos, consultar sistemas externos, utilizar herramientas, tomar decisiones y continuar con el proceso, por lo que los costos tienen un comportamiento dinámico.

La consultora IDC advirtió que evaluar el retorno de las inversiones digitales y de IA ya resulta difícil o, incluso, imposible para el 42% de las organizaciones a nivel mundial. En el caso de los sistemas agénticos, la medición se vuelve más compleja porque los costos tienen un comportamiento dinámico y dependen de las instrucciones, de las llamadas a herramientas externas, de la frecuencia con que ejecuta acciones y del nivel de supervisión.

NO NECESITAS UN EINSTEIN PARA TODO

Una de las principales alternativas consiste en dejar de utilizar el modelo más potente para todas las funciones. Los modelos pequeños de lenguaje (SLM) pueden encargarse de determinadas tareas sin recurrir a sistemas de mayor capacidad. "Puedes tener un modelo muy sencillito que ya hace la tarea y no necesitas poner al Einstein, que consume muchos más tokens", explica Palafox.

Aunque el uso de modelos adecuados, que en ocasiones son más pequeños y accesibles, aparece como una solución, el problema adquiere otra dimensión para las empresas que necesitan IA, pero cuentan con presupuestos más limitados. Porque mientras unas pueden experimentar, contratar especialistas y probar distintos modelos, otras necesitan justificar cada peso antes de incorporar una herramienta.

En su encuesta global de 2026, McKinsey revela que el 40% de los participantes de empresas con ingresos superiores a 1,000 millones de dólares reportó que su organización escala agentes de IA en al menos una función. Entre las organizaciones más pequeñas, la proporción fue del 22%.

Según Palafox, para los proveedores de servicios, una parte del trabajo consiste en entender el proceso de cada cliente, hablar con distintos equipos, identificar los problemas y convertirlos en flujos de trabajo que después puedan automatizarse. Ese trabajo requiere especialistas y tiempo, por lo que existe un costo fijo antes de que una empresa comience a obtener los beneficios de la automatización.

Leandro Lopes, director senior de Sistemas de Ingeniería para América Latina de Nutanix, plantea que una empresa con pocos recursos puede comenzar con uno o dos casos de uso y medir sus resultados. Se trataría de identificar una tarea repetitiva, calcular cuánto tiempo y dinero consume y evaluar si una herramienta puede reducir ese costo. Después, puede decidir si los resultados justifican una segunda implementación.

"Creo que el primer deber de un proveedor de tecnología es ser honesto con el cliente. No todas las organizaciones necesitan incorporar IA en todos sus procesos, y adoptar tecnología simplemente porque está de moda puede terminar generando más costos y complejidad que valor", asegura Lopes.

Desde su perspectiva, la conversación debería comenzar por entender el problema de negocio: qué se quiere resolver, qué resultado se espera obtener y cómo se va a medir ese resultado. "Si después de ese análisis la conclusión es que la IA no aporta un beneficio claro, decirlo también es parte de hacer bien nuestro trabajo", añade.

¿QUÉ PASA SI NO ADOPTO LA IA?

El temor para muchas empresas que aún no pueden costear el uso de IA o deciden no incorporarla por el momento es quedarse atrás. Para Lopes, esta premisa no es necesariamente cierta, pues hay procesos en los que la incorporación de esta tecnología no aporta suficiente valor para justificar el costo, por lo que mantener una operación tradicional puede ser válido.

El especialista considera que el punto está en que las empresas tengan la capacidad de incorporar nuevas herramientas cuando encuentren un caso de negocio que lo justifique. Por eso, una organización que todavía no adopta IA puede comenzar por fortalecer sus datos, seguridad y gobierno de la información, en lugar de hacer una inversión inmediata.

Para Palafox, las empresas más pequeñas pueden enfrentar una desventaja cuando no cuentan con recursos para proveedores o dedican equipos internos al desarrollo de estos proyectos. Pero también considera que no necesitan comenzar con grandes inversiones. Su recomendación es identificar problemas concretos, capacitar a los equipos y utilizar modelos adecuados para cada tarea.

Los dos especialistas coinciden en que no usar IA no implica, por sí mismo, que una empresa quede rezagada. La discusión está en qué ocurre cuando necesita incorporar estas herramientas y no cuenta con los recursos, la preparación o la flexibilidad para hacerlo. En ese escenario, la capacidad de adaptarse puede adquirir mayor importancia que el hecho de haber adoptado la IA desde el principio. Para Lopes, una empresa puede no necesitar IA hoy, pero sí conviene que tenga las condiciones para incorporarla cuando aparezca una necesidad clara para evitar que la falta de preparación limite las opciones del negocio.



DE IA, TALENTO Y FÁBRICAS INTELIGENTES

El futurista Vito Di Bari sostiene que la IA, sin equipos humanos, no permitirá optimizar los recursos y crecer la rentabilidad.

POR: *Mara Echeverría*

Vito Di Bari no recurre a las películas de ciencia ficción para hablar de la transformación que traerá la inteligencia artificial. El futurista especializado en innovación y tecnologías emergentes señala que el cambio que importa para las empresas ocurre lejos de la pantalla, en la manera en que incorporan la tecnología a sus productos, operaciones y modelos de negocio. Y recurre a las comedias románticas para explicar su postura.

Di Bari indica que, aunque este tipo de películas muestran situaciones que parecen repetirse constantemente, pocas veces reflejan la vida real. Con la ciencia ficción, sostiene, ocurre lo mismo: una cosa es imaginar escenarios extraordinarios y otra, muy distinta, anticipar cómo evolucionarán la tecnología y sus aplicaciones.

En el terreno empresarial, su pronóstico apunta a un cambio menos espectacular pero con implicaciones profundas. La inteligencia artificial dejará de ser una herramienta independiente para integrarse en teléfonos, fábricas, empaques y servicios, hasta volverse parte de la operación cotidiana de las compañías.

"Todos hablamos de inteligencia artificial. Nos concentramos en la inteligencia artificial. Pero la inteligencia artificial va a desaparecer dentro de las aplicaciones", afirma. "No significa que no debamos hablar de ella o concentrarnos en ella como tal. Hay que recordar que al comienzo de la era digital, todos hablaban del software".

El especialista ejemplifica que el software dejó de ser una tecnología que el usuario necesitaba identificar para convertirse en parte de los productos y servicios que utiliza. La inteligencia artificial seguirá una trayectoria similar y estará presente en los objetos cotidianos. Para las empresas, el reto consistirá en identificar dónde incorporarla y cómo traducir su uso en resultados comerciales.

INVERTIR EN PERSONAS

La adopción de la IA no garantiza por sí sola mayores ingresos ni una posición más sólida frente a los competidores. Di Bari sostiene que las empresas necesitan profesionales capaces de desarrollar aplicaciones, identificar oportunidades y transformar sus procesos. La inversión tecnológica, por tanto, debe acompañarse con una estrategia para desarrollar y retener talento.

"Necesitan invertir en tecnologías inteligentes impulsadas por inteligencia artificial. Pero si quieren traducir esto en ingresos y realmente ganar la competencia, necesitan invertir en personas inteligentes", asegura.

El planteamiento desplaza la discusión desde la compra de herramientas hacia las capacidades necesarias para aprovecharlas. Una compañía puede incorporar sistemas avanzados, pero

ILUSTRACIÓN: EXPANSIÓN

> **LAS EMPRESAS NECESITAN INVERTIR EN TECNOLOGÍAS INTELIGENTES. PERO SI QUIEREN TRADUCIR ESTO EN INGRESOS Y GANAR LA COMPETENCIA, NECESITAN INVERTIR EN PERSONAS INTELIGENTES.**
>
> Vito Di Bari,
> futurista en tecnologías emergentes.

necesita personal capacitado para adaptar sus procesos, encontrar nuevos usos y convertir esas herramientas en oportunidades de negocio.

Di Bari observa que las corporaciones estadounidenses cuentan con profesionales de distintas nacionalidades que contribuyen a su crecimiento. Para los países que forman a esos especialistas, el desafío consiste en crear condiciones para que encuentren oportunidades de desarrollo en sus propios mercados. Por eso, las asociaciones empresariales y los gobiernos deben coordinar esfuerzos para impulsar la educación y desarrollar capacidades para sostener la innovación a largo plazo.

DE LOS ALGORITMOS A LAS FÁBRICAS INTELIGENTES

La transformación empresarial no se limitará a la IA. Di Bari identifica otras tecnologías que pueden modificar los procesos productivos: el internet de las cosas, los pasaportes digitales, la impresión 3D y la computación espacial. Su apuesta consiste en combinar estas herramientas para cambiar la manera en que las compañías fabrican, supervisan operaciones y administran recursos.

La impresión 3D es un ejemplo. "Si necesitas fabricar un componente para tu automóvil, no tienes que esperar a que llegue desde una fábrica estadounidense. Te enviarán los algoritmos y podrás producirlo aquí, en el taller, en el taller del concesionario", explica.

Este escenario apunta a nuevas posibilidades para la fabricación local, aunque su viabilidad dependerá de los costos, los materiales y las características de cada pieza. La combinación de diseño digital y fabricación aditiva podría modificar algunos procesos industriales y ofrecer alternativas para atender necesidades específicas.

La computación espacial también transformaría las operaciones mediante la creación de gemelos digitales: representaciones virtuales de máquinas y procesos físicos que permiten observar su funcionamiento. En una fábrica, estas herramientas pueden ayudar a analizar equipos y comprender mejor sus operaciones. La oportunidad empresarial estará en encontrar aplicaciones concretas para estas tecnologías, no en incorporarlas únicamente porque están disponibles.

Di Bari resume su visión con una frase que atraviesa toda su conversación: "La tecnología es solamente una herramienta". Para las empresas, la diferencia estará en desarrollar las capacidades necesarias para aprovecharla, convertirla en innovación y generar nuevos negocios.



PODCAST



RESUMEN DIARIO DE LAS
MEJORES NOTICIAS

LUNES A VIERNES 6 AM

DISPONIBLE EN

Apple Podcasts · Google Podcasts · amazon music · Spotify



EN EL ESTADO DE MÉXICO, NADIE SE QUEDA ATRÁS

PLAN ORIENTE

+ Hospitales
+ Escuelas
+ Transporte

¡El Poder de Cumplir!

GOBIERNO DEL ESTADO DE MÉXICO

ESTADO DE MÉXICO
¡El poder de servir!

GOBIERNO DEL
ESTADO DE
MÉXICO

¡El Poder d



EN EL ESTADO DE MÉXICO,
+ OBRAS

En el Estado de México, se construye una obra en cada municipio como parte de la estrategia 2026: El Año de las Obras. Estas obras van desde calles y avenidas hasta parques, deportivos, mercados y plazas públicas.



EN EL ESTADO DE MÉXICO,
+ TRENES

Con la inauguración del Tren El Insurgente y ampliación del Tren Felipe Ángeles, el Estado de México cuenta con un transporte moderno, más eficiente, seguro y accesible, como parte de una política pública que busca garantizar el derecho a una movilidad digna.



EN EL ESTADO DE MÉXICO,
+ MOVILIDAD

En el Estado de México, se han ampliado las opciones de transporte público con proyectos como el Tren El Insurgente, el Tren Suburbano, el Trolebús Mexiquense, el Mexicable y el Mexibús, con los que se busca ofrecer traslados más rápidos, seguros y eficientes para la población.



EN EL ESTADO DE MÉXICO,
+ SALUD

En el Estado de México, se han rehabilitado áreas de residencias médicas, terapia intensiva y hemodiálisis de hospitales, clínicas y unidades médicas, en beneficio de millones de derechohabientes.



EN EL ESTADO DE MÉXICO,
+ SEGURIDAD

En el Estado de México, se construye la paz. Con una innovadora estrategia de coordinación institucional, tecnología de vanguardia y operaciones conjuntas, se redujeron delitos de alto impacto y se disminuyó la percepción de inseguridad.

e Cumplir!

ESTADO DE MÉXICO
¡El poder de servir!



EN EL ESTADO DE MÉXICO,
+ EDUCACIÓN

En el Estado de México, se entregaron útiles y seguros escolares a más de 2.7 millones de estudiantes. Además, se construyeron nuevos planteles de la Universidad Nacional Rosario Castellanos y del Bachillerato Nacional "Margarita Maza".



ESTADO DE MÉXICO,
1.ER LUGAR EN EMPLEO

En el Estado de México, se han creado más de 280 mil nuevos empleos, lo que representa que uno de cada tres empleos generados en el país corresponde a la entidad.



NADIE SE QUEDA ATRÁS CON
EL PLAN ORIENTE

Con una inversión de más de 75 mil mdp en hospitales, universidades, transporte público y seguridad, se beneficia a más de 10 millones de mexiquenses de municipios como Chalco, Chicoloapan, Chimalhuacán, Ecatepec, Ixtapaluca, La Paz, Nezahualcóyotl, Texcoco, Naucalpan, Tlalnepantla y Valle de Chalco.



ESTADO DE MÉXICO,
CAPITAL MUNDIAL DEL BIENESTAR ANIMAL

Los michis y lomitos no se quedan atrás. Con acciones como la nueva Ley de Bienestar Animal, la Estrategia CERA y la Mejor Jugada Es Adoptar, el Estado de México se convirtió en la Capital Mundial del Bienestar Animal.



ESTADO DE MÉXICO,
1.ER LUGAR EN PROGRAMAS SOCIALES

En el Estado de México, entregamos apoyos directos a mujeres, personas adultas mayores y personas con discapacidad siguiendo la máxima de ¡Por el bien de todas y todos, primero los pobres!

GOBIERNO DEL ESTADO DE MÉXICO

ESTADO DE MÉXICO ¡El poder de servir!

ESTADO DE MÉXICO, 1ER LUGAR EN EMPLEO

+ Inversión extranjera

¡El Poder de Cumplir!





PODCAST

RESUMEN DIARIO DE LAS MEJORES NOTICIAS

LUNES A VIERNES 6 AM

DISPONIBLE EN

Apple Podcasts · Google Podcasts · amazon music · Spotify

ELLE
PODCAST

HABLEMOS DE MODA

El primer **podcast de moda** en México

JORDI LINARES
EDITOR DIGITAL

CLAUDIA CÁNDANO
EDITORA GENERAL



EL PODCAST DE MODA FAVORITO EN ESPAÑOL

¡ESCÚCHANOS **TODOS LOS MARTES!**

GRUPO EXPANSIÓN

DISPONIBLE EN: DEEZER amazon music

PRODUCTIVIDAD BAJO ALGORITMO

Las plataformas registran la actividad, pero el trabajador debe documentar los resultados que la IA no mide.

POR: *Nancy Malacara*



Una plataforma de control de asistencia en línea puede registrar que un trabajador estuvo conectado ocho horas, pero difícilmente sabrá si resolvió un problema, evitó una pérdida o conservó a un cliente. Por ello, ante el avance de la IA los horarios flexibles y la reducción de la jornada laboral, los trabajadores necesitan conocer las métricas con las que son evaluados y documentar los resultados que la tecnología deja fuera.

El reloj checador no desapareció con la digitalización, más bien, se convirtió en una aplicación capaz de registrar entradas, conexiones y tareas. Algunos sistemas analizan esos datos y generan una calificación, aunque la actividad visible no siempre equivale a productividad. "La clave es la trazabilidad de aquello que agrega valor", afirma Guillermo Jaime Calderón, cofundador y presidente de hackü, plataforma de capacitación y comunicación para trabajadores que realizan sus funciones en movimiento.

El indicador depende de cada puesto. Un vendedor puede evaluarse mediante operaciones cerradas o clientes retenidos, mientras que en una planta puede importar la calidad, los tiempos o los incidentes

ILUSTRACIÓN: EXPANSIÓN

evitados. Las horas pueden formar parte de la evaluación, pero no explican por sí solas el desempeño.

El riesgo aumenta para quienes tienen horarios flexibles o responsabilidades de cuidado. Una madre que interrumpe su conexión para atender a un hijo o una persona que acompaña a un familiar enfermo puede registrar menos actividad, aunque entregue el trabajo.

El debate llegó a los tribunales en Estados Unidos. En julio, 26 trabajadores y extrabajadores de Meta acusaron a la empresa de usar sistemas apoyados en IA durante un recorte de personal. Los demandantes solicitaron o utilizaron licencias médicas, familiares o parentales y argumentaron que las ausencias redujeron su actividad. Al cierre de esta edición, las acusaciones no habían sido probadas y Meta había respondido que los líderes humanos tomaron las decisiones con criterios documentados.

Pese a la resolución que tenga el caso, exhibe una limitación en recursos humanos: la plataforma califica solo la información que recibe y una menor actividad digital no representa una menor aportación.

México entra en esta discusión mientras reduce la semana laboral. La reforma a la Ley Federal del Trabajo llevará la jornada de 48 a 46 horas en 2027 y continuará con recortes hasta alcanzar 40 horas en 2030. Las empresas necesitarán separar con mayor claridad el tiempo disponible de los resultados.

CONTRA EL RELOJ

El trabajador puede comenzar su defensa antes de recibir una evaluación negativa. El primer paso es conocer qué registra la aplicación, cuánto pesa cada indicador y qué resultado se considera satisfactorio.

María Antonieta Alcalá, autora del libro *Rómpela* y mentora de liderazgo, recomienda cumplir primero con los requisitos básicos del puesto. Los horarios, reportes, registros y avances pueden parecer tareas administrativas, aunque ignorarlos debilita cualquier aclaración posterior. "La productividad real debe demostrarse con objetivos alcanzados, problemas resueltos, proyectos entregados, ahorros, crecimiento o mejoras de calidad", enfatiza. "La idea es cumplir con lo básico y demostrar el valor adicional".

Después, el empleado necesita reunir la información que la plataforma no captura. Alcalá propone una bitácora de logros con cortes semanales, mensuales y trimestrales que incluya el objetivo esperado, el resultado alcanzado, el indicador modificado, el problema resuelto y el impacto para la organización.

Por ejemplo, la participación en 10 reuniones solo demuestra actividad, pero una reducción de dos semanas en la implementación comprueba una contribución concreta.

Andrea Rico, experta en talento y cultura de la plataforma de gestión de RH Buk, señala que el 45% de los departamentos de Recursos Humanos en Latinoamérica ya utiliza IA. Sin embargo, su valor no radica en vigilar a cada trabajador, sino en analizar la información de toda la organización para identificar brechas de competencias, avances en los objetivos y áreas que necesitan desarrollo.

> "LA PRODUCTIVIDAD REAL DEBE DEMOSTRARSE CON OBJETIVOS ALCANZADOS (...). LA IDEA ES CUMPLIR CON LO BÁSICO Y DEMOSTRAR EL VALOR ADICIONAL."
>
> María Antonieta Alcalá,
> escritora y mentora de liderazgo.

La adopción exige controles que todavía son escasos. Rico sostiene que solo el 18% de las empresas que utiliza IA cuenta con mecanismos formales de revisión ética o participación de los empleados. "La discusión no debería limitarse a si la usamos, sino a cómo la usamos, qué criterios aplicamos y quién revisa sus resultados".

Para Alcalá, el trabajador necesita conocer las variables de su evaluación y no esperarla para demostrar lo que realizó cuando llega el momento de defender el desempeño o negociar un aumento.

OTROS ESQUEMAS

El modelo *freelance* ofrece otra referencia para separar las horas y los resultados. Paola Pellón, CEO de Loialt, una plataforma para contratar y gestionar servicios de trabajadores independientes, explica que su *app* mide el cumplimiento de cada proyecto mediante entregables, fechas, validaciones, reseñas y desempeño histórico. "No se cuentan las horas que una persona está en la plataforma, sino los acuerdos que estableció con el cliente. Las entregas tienen fechas, condiciones y pagos vinculados con cada etapa", comenta.

El mismo principio puede adaptarse a un empleo formal. Una persona con horario flexible necesita acordar qué entregará, para cuándo, con qué calidad y mediante qué indicador se revisará. Así, la flexibilidad mantiene la responsabilidad, pero evita que la conexión permanente se convierta en la principal prueba de compromiso.

En Loialt, añade Pellón, un profesional puede abrir una disputa y mostrar el proyecto, las entregas y las aceptaciones del cliente. "Las variables son transparentes y los trabajadores pueden consultarlas al revisar su desempeño. De esa manera saben qué les favorece, qué les perjudica y cómo se está calculando el resultado".

Calderón considera que la IA debe ordenar información y fortalecer las capacidades de los trabajadores, pero no sustituir el criterio humano en una decisión como el despido. "Es un tremendo error tratar de cortar nóminas por cuenta de la inteligencia artificial. Los empresarios debemos tomar la tecnología y utilizarla para construir una fuerza laboral mejor capacitada", puntualiza.

A la vez, el empleado necesita convertir su labor en información verificable. Ante una calificación negativa, la frase "trabajo mucho" aporta menos que una comparación entre objetivos, entregables e impacto.

PRESENTADO POR: HSBC

HSBC: ALCANCE GLOBAL A LA MEDIDA DE SUS CLIENTES

A través de su oferta Premier Elite, el banco conecta su presencia en más de 60 mercados para apoyar con asesoría especializada en la toma de decisiones financieras estratégicas.

El manejo del patrimonio requiere una visión integral y enfocada en el futuro. Bajo esta premisa, el primer *Wealth Investment Summit* de HSBC en el país se convirtió en el escenario para dar a conocer la propuesta con la que el banco acompañará a sus clientes.

Premier Elite llega al mercado con una combinación de herramientas globales y atención especializada. Así, la institución reafirma su compromiso a la medida de las metas financieras, a través de soluciones de inversión, financiamiento y servicios.

En entrevista durante el foro, Jorge Arce, director general de HSBC México, habló de los pilares de Premier Elite y la ventaja de contar con respaldo internacional para el segmento patrimonial.

EXPANSIÓN: UNO DE LOS GRANDES DIFERENCIADORES DE HSBC ES SU ALCANCE INTERNACIONAL. ¿CÓMO SE CONVIERTE EN UN VALOR CONCRETO PARA SUS CLIENTES EN MÉXICO?

JORGE ARCE: Nadie es tan internacional ni tan global como HSBC. Esta presencia en más de 60 países nos permite identificar, en cualquier parte del mundo, tendencias y riesgos que van a afectar a México. Es decir, podemos traer el mundo a México para el beneficio de nuestros clientes. Eso les ayuda a manejar sus riesgos, hacer crecer su patrimonio y definir dónde y cómo invertir.

E: ¿CUÁL ES LA ESTRATEGIA QUE TIENE HSBC MÉXICO PARA SUS CLIENTES PATRIMONIALES?

JA: Gestionar el patrimonio no es algo para las próximas dos semanas o meses; se necesita una visión de largo plazo. No es el dinero para estar comprando y vendiendo activos al día siguiente, sino que es para planear tu futuro y el de tus hijos. Para eso se necesitan herramientas muy específicas y profesionales dedicados, así que queremos acompañar a nuestros clientes en el camino para acrecentar su patrimonio y, sobre todo, protegerlo.

E: ¿CÓMO ESTÁ CONFORMADA LA PROPUESTA DE PREMIER ELITE?

JA: Tenemos cuatro pilares fundamentales:

1. Patrimonio: Inversiones, seguros, servicios de pago, hipotecas y tarjetas de crédito.
2. Internacional: Soporte en el manejo de activos en México y el extranjero.
3. Salud: Acompañamiento para los clientes y sus familias.
4. Viajes: Cobertura y beneficios globales para respaldar al cliente a donde vaya, con su tarjeta de crédito.

E: EN EL ENTORNO ACTUAL, ¿QUÉ CRITERIOS CONSIDERA RELEVANTES PARA GESTIONAR Y PROTEGER EL PATRIMONIO DE LOS INVERSIONISTAS?

JA: Contar con acceso a información, con los profesionales correctos y las herramientas adecuadas. Nuestra razón de ser es el cliente que está sentado enfrente de nosotros y nuestra obligación es poner a su disposición toda la red global para acompañarlo y ayudarlo a lograr sus objetivos.

> "Gestionar el patrimonio requiere herramientas específicas y profesionales dedicados. En HSBC queremos acompañar a nuestros clientes en el camino para acrecentar su patrimonio y, sobre todo, protegerlo."
>
> Jorge Arce, director general de HSBC México.



FOTOS: RICARDO RAMÍREZ / EXPANSIÓN STUDIOS

DE LOS AROS OLÍMPICOS AL YAKULT

Carlos Kasuga fabricó los aros de México 68 y creó una empresa que hoy produce cuatro millones de botellas al día.

POR: *Nancy Malacara*

Carlos Kasuga y su familia son empresarios de cepa. Su padre, un inmigrante japonés que llegó a México sin conocer el idioma, producía chamoy tras descubrir que los niños del vecindario robaban el que su esposa hacía en la azotea de su casa, en San Luis Potosí, donde se asentaron en la década de 1930.

Ese fue el origen de la empresa familiar Industrias Kay, pues en lugar de reprender a los pequeños, los Kasuga interpretaron el acto como una prueba de mercado y optaron por producir el chamoy para después, los seis hermanos, distribuirlo en bicicleta entre tiendas. "Todo reto tiene una oportunidad", dice Teresa Kasuga, hermana menor de Carlos. "Y saber cómo hacerla crecer es lo que te puede convertir en un buen empresario".

Las vacaciones familiares tampoco eran en la playa. Los hijos limpiaban pisos, acomodaban mercancía y atendían las tiendas, pero eso los forjó para, posteriormente, desarrollar negocios en sectores como juguetes, productos pesqueros, papelería y educación.

Y fue como Carlos Kasuga, el mayor, quedó al frente de Industrias Kay, empresa dedicada a fabricar pelotas, salvavidas y juguetes inflables para un mercado poco desarrollado en México. Alcanzó uno de sus momentos decisivos en 1968, cuando el arquitecto Pedro Ramírez Vázquez, responsable de la organización de los Juegos Olímpicos, pidió a la compañía fabricar los cinco aros que aparecerían en la inauguración.

La solicitud rebasaba sus capacidades técnicas, pero Kasuga y sus trabajadores aceptaron el encargo porque la pieza sería emblemática. El equipo trabajó durante días y noches, realizó pruebas y ensambló las estructuras para evitar una fuga que impidiera elevarlas con helio. "No teníamos la tecnología ni la maquinaria, pero el personal dijo que era la imagen de México y que lo íbamos a sacar", recuerda Teresa Kasuga.

Los mismos empleados que fabricaron los aros entraron al Estadio Olímpico Universitario y los soltaron durante la inauguración. "Fue llenarse el corazón y llorar", añade. "No podía existir un solo error porque estábamos dando la imagen de nuestro México".

La participación de Industrias Kay no terminó en el estadio. La empresa también produjo globos y elementos inflables con la identidad gráfica de México 68



ILUSTRACIÓN: EXPANSIÓN



Estás a puntos de más viajes
Con Aeroméxico Rewards cada viaje es una experiencia inolvidable.
Inscríbete sin costo en aeromexico.com/registrate

AEROMEXICO REWARDS

para el Zócalo, el aeropuerto y la estación Buenavista. El Comité Olímpico señaló que eso ayudó a identificar las sedes para los visitantes que no hablaban español.

LA CRISIS COMO LECCIÓN Y EMPUJE

El reconocimiento en México 68 no protegió a la empresa de errores ni de cambios repentinos en el mercado. Teresa Kasuga relata que una falla de producción provocó la devolución de miles de juguetes inspirados en Topo Gigio, un personaje televisivo popular de la época.

La empresaria explica que la fábrica aceleró la producción para responder a la demanda, pero el defecto mostró el costo de producir más en menos tiempo. “Uno tiene que ser muy águila en la producción, la administración, la venta y la posventa para que no existan errores y no se pierda la calidad por querer hacer más”, señala.

Otra crisis ocurrió con los Pitufos. Industrias Kay tenía licencia para fabricar productos inspirados en los personajes y había producido distintas presentaciones cuando una historia difundida en televisión los vinculó con acontecimientos malignos. La reacción de los consumidores fue inmediata y las devoluciones llegaron a la fábrica, ni siquiera las instituciones públicas aceptaban los juguetes como donación.

Estas crisis dejaron la misma lección: la popularidad podía multiplicar las ventas y también convertir un inventario exitoso en mercancía sin salida. Carlos Kasuga, afirma su hermana, escuchaba las opiniones de su familia y de sus colaboradores, aunque tomaba la decisión final y asumía el riesgo. “Él escuchaba, pero finalmente tomaba la decisión y se la jugaba”, afirma.

TRASCENDER A LA MODA IMPULSÓ A YAKULT

El giro más importante llegó a finales de los 70. Yakult buscaba iniciar operaciones en México y eligió a Kasuga por su experiencia empresarial, su conocimiento de las culturas mexicana y japonesa, y su capacidad para movilizar equipos de trabajo. Kasuga reunió a cuatro inversionistas mexicanos de ascendencia japonesa, e iniciaron la operación en 1981 con 2,400 envases diarios en su planta de Ixtapaluca, Estado de México, donde la capacidad instalada era mayor que las ventas iniciales. El negocio necesitaba crear un mercado para la bebida cuando los lactobacilos todavía eran desconocidos para buena parte de los consumidores mexicanos.

La compañía tuvo la visión de formar una red de mujeres que explicaba los atributos del producto y visitaba las viviendas. El esquema ya funcionaba en Japón y Kasuga lo adaptó al país. “Cada mujer revisaba cuántos niños y familias vivían en los departamentos cercanos y les explicaba el producto”, detalla Teresa Kasuga. “La motivación logró que la red fuera creciendo”.

Karla Taire, biógrafa de Kasuga, explica que el cambaceo también representó un beneficio para las mujeres. “Vender estos frasquitos y llevarlos de puerta en puerta les abrió grandes oportunidades porque podían generar sus propios recursos”, señala y sostiene que, actualmente, una vendedora puede colocar alrededor de 350 envases diarios.

> “VENDER ESTOS FRASQUITOS DE PUERTA EN PUERTA ABRIÓ OPORTUNIDADES ECONÓMICAS PARA LAS MUJERES.”
>
> Karla Taire,
> biógrafa de Carlos Kasuga.

El cambaceo generaba 70% de las ventas de la empresa en 2011 y se apoyaba en más de 6,000 distribuidoras. Este modelo de negocio fue la clave de una estrategia desarrollada antes de la expansión de los supermercados y del comercio digital.

Kasuga ya tenía experiencia y trasladó a la planta algunas prácticas de Industrias Kay. Pedía a los trabajadores llegar 15 minutos antes, colocó un espejo junto a los casilleros para que observaran cómo se presentaban a trabajar y ofrecía charlas sobre disciplina, servicio y desarrollo personal. También visitaba las casas de los empleados, organizaba viajes con sus familias y procuraba que las jerarquías se diluyeran.

Para Taire, esas prácticas son la esencia de una idea que Kasuga mantuvo a lo largo de su trayectoria. “Antes de construir empresas, hay que construir personas, porque detrás de cualquier compañía, sin importar su tamaño, estamos las personas”, afirma.

Hoy, Carlos Kasuga tiene 88 años y, debido a los cuidados que requiere su salud, ya no concede entrevistas. Su postura sobre el papel de los negocios y el manejo del dinero se recupera mediante declaraciones compartidas por su biógrafa. “Debemos educar a las empresas, ya que la única forma de generar riqueza es a través de la educación”, ha sostenido el empresario.

La filosofía de Kasuga ha dejado huella. Taire explica que no surgió cuando alcanzó la presidencia de Yakult México, sino durante una trayectoria marcada por negocios familiares y decisiones cuyo resultado no siempre podía controlar. “Muchas veces conocemos solamente los éxitos, pero detrás están las decisiones que se tomaron para llegar hasta ahí”, afirma la biógrafa.

La trayectoria empresarial de Kasuga no comenzó con un producto japonés ni con una planta de bebidas lácteas, más bien, surgió dentro de una familia que convirtió los pequeños problemas cotidianos en oportunidades comerciales.



¿Qué debe aportar la publicidad exterior a tu próxima campaña?

Una buena decisión de medios empieza por entender tu negocio.

En billups México ayudamos a marcas y agencias a elegir audiencias, ubicaciones y formatos que respondan a esos objetivos. Somos un socio independiente y global de publicidad exterior, con un equipo que conoce el mercado mexicano.

Antes de elegir un espectacular o una pantalla, hay que definir qué necesita conseguir la campaña. Dar a conocer una marca, apoyar una apertura o generar visitas a una tienda exige decisiones distintas.

Elegir con un propósito

Entender cómo se mueve tu público, dónde compra y en qué zonas pasa su tiempo ayuda a decidir dónde debe estar tu marca. El plan puede incluir formatos tradicionales, pantallas digitales y compra programática, según lo que necesite la campaña.

También acordamos desde el inicio qué se medirá y con qué datos. Esto permite evaluar la contribución de la publicidad exterior y tomar mejores decisiones para la siguiente inversión.



> Antes de recomendar una ubicación, queremos entender **qué necesita lograr el cliente.** Esa conversación nos ayuda a construir **un plan que tenga sentido para su negocio.**

Salvador Garcia
Managing Director, México | billups

LA MIRADA LOCAL



RUMBO. Daniela Leal juega softbol desde niña. Cuando llegó la hora de elegir entre seguir en el diamante o dirigir la liga, supo qué camino seguir.

RENUNCIAR PARA GANAR

Daniela Leal ha construido una carrera a base de pasión. Su enfoque en el softbol la ha llevado a dirigir este deporte en México.

POR: *Puri Lucena*

La escalera corporativa de Daniela Leal ha sido un poco diferente de la habitual. No inició como becaria o en un puesto base hasta llegar a la alta dirección. Pero, de cierta forma, se puede decir que empezó conociendo cada rendija del negocio hasta llegar a la dirección general de la Liga Mexicana de Softbol (LMS), posición que ocupa desde hace dos años. Y, si bien no levantó la mano para su posición actual, sí que lo hizo en un momento clave que le ayudó a llegar a donde está.

Comenzó a jugar softbol a los siete años y eso marcó su vida. Cursó la carrera de Educación en la Baylor University, en Waco, Texas, donde guió a las Baylor Bears a su segunda Serie Mundial Colegial como líder jonronera del equipo y fue llamada al equipo All American en 2011. Después, estudió un MBA en la Newman University, en Wichita, Kansas.

"Nunca pasó por mi cabeza que iba a estar en una posición donde iba a poder influir en el deporte que tanto me dio. Estudié el MBA porque tenía la oportunidad, pero mi enfoque nunca fue de llegar a una posición como la que tengo", explica sobre su etapa de jugadora en Estados Unidos. "Fue un momento donde tenía que aprovechar el deporte para poder terminar mi carrera, la maestría y avanzar en el ámbito profesional".

Sus decisiones no tenían un objetivo fijo entonces, pero la acercarían a su vida actual. En 2023, ocho años después de terminar su maestría, trabajaba como gerente de Desarrollo Deportivo en la firma de gorras y artículos deportivos New Era, la marca oficial de la Liga

FOTO: DIEGO ALVAREZ ESQUIVEL

Mexicana de Beisbol (LMB), cuando iniciaba el proyecto de la LMS y, con él, el primer *draft* para seleccionar a las jugadoras.

"Hablé con mi jefe, quería ver si salía *drafteada*. Me dijo 'dale y ya vemos después cómo le hacemos'", explica Leal. Fue seleccionada por el Águila de Veracruz y se convirtió en jugadora en la primera temporada de la LMS. "La única que pude jugar", dice aún con cierto pesar.

EL SALTO

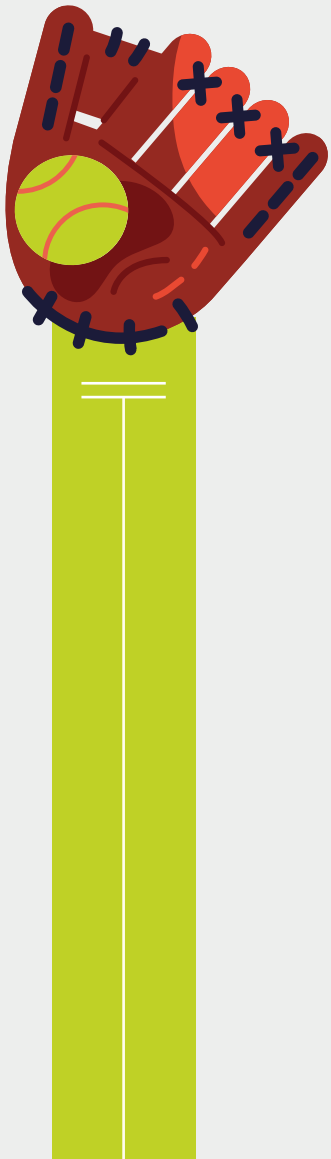
Fue primera y única, pero no porque no lograra destacar. A la vez que su desempeño en el campo, formar parte de New Era le dio una visibilidad extra. Leal era la responsable de la relación comercial de los equipos de la liga con la marca deportiva. Horacio de la Vega, presidente de la LMB, la conocía, así como algunos dueños de equipos. Cuando salió su nombre para liderar la liga, el acuerdo fue claro.

"Ahí fue que Horacio me buscó para platicar. Claramente, yo hice la pregunta de si podría jugar y dirigir", se ríe. "Me dijo: 'Dani, no puedes ser juez y parte'. Consideré la parte egoísta que quería seguir jugando, pero sabía que podía influir mucho más estando en esta posición".

Y, ahora sí, su preparación, tanto en el deporte como en sus estudios, aquellos que cursó a la vez que entrenaba, entraron al diamante de juego. Se convirtieron en sus mejores credenciales: conocía el deporte, es más, le apasionaba, sabía qué necesitaban las jugadoras y los equipos y tenía la formación en negocios que le ayudarían a mejorar e impulsar el proyecto.

Además, asegura, ha contado con el apoyo y la orientación de De la Vega y los dueños de los equipos para afinar la estrategia de un torneo que crece en interés. "La afición quiere más y está buscando que, como liga, crezcamos, que tengamos más juegos, porque han visto que las jugadoras y que la experiencia en general están mejorando conforme las marcas crecen".

> "ME ENCANTARÍA QUE [EL SOFTBOL] FUERA LA PRINCIPAL FORMA DE INGRESO PARA LAS JUGADORAS Y QUE PUEDAN VIVIR DE ESTO."



El cuarto torneo de la LMS comenzará el 21 de enero del próximo año, con ocho equipos participando, desde que en la segunda temporada se sumaran dos escuadras más al grupo inicial. Con una temporada de apenas dos meses, sin contar la preparación, es complicado que las jugadoras puedan vivir, hoy por hoy, solo del softbol, pero ese es uno de los objetivos de Leal, que se plantea cómo tener sinergias con las demás ligas del mundo, desde Estados Unidos a Japón o Australia.

El plan de Leal es claro. Por un lado, su objetivo es que el deporte ayude a más mujeres a estar en una posición de liderazgo, como lo hizo con ella. "Uno de mis principales intereses, quitándome la cachucha de directora general, es que el deporte ayude a más mujeres a tener las herramientas para la vida profesional", explica.

Ya en su silla de directiva, la ambición es que llegue un momento en el que las jugadoras no tengan que repartir su tiempo entre el trabajo y el softbol, que no tengan que pedir permiso para poder jugar porque tienen que balancearlo con la jornada laboral. Ella tuvo la suerte de contar con un jefe que le dio flexibilidad, pero no siempre es así. "Me encantaría que fuera la principal forma de ingreso para las jugadoras y que puedan vivir de esto".

DESDE EL ESCRITORIO DE...

PREGUNTAMOS A VARIOS DIRECTIVOS

QUÉ COMPORTAMIENTO DE UN LÍDER DESTRUYE MÁS RÁPIDO LA CONFIANZA DE UN EQUIPO.

ESTO NOS CONTESTARON:

POR: *Puri Lucena*



MARIO VALDÉS,
DIRECTOR GENERAL DE METLIFE MÉXICO

"Estoy seguro de que uno de los comportamientos que más rápido erosiona la confianza es la falta de congruencia entre lo que un líder dice, decide y hace. La confianza no viene con una posición; se construye todos los días con nuestras acciones. Y esto es todavía más importante en momentos de transformación. Hoy, liderar exige dar dirección y entregar resultados, pero también escuchar perspectivas distintas, desarrollar talento y reconocer que un buen líder no necesita tener todas las respuestas; necesita construir un equipo capaz de encontrar mejores respuestas.

En MetLife, seguimos una visión global en la que el propósito y el desempeño están profundamente conectados. Para mí, eso implica entender que liderar no es estar por encima del equipo, sino ser parte de él y crear las condiciones para que otros puedan crecer y liderar.

Esto cobra especial relevancia frente a la inteligencia artificial. La IA nos dará herramientas extraordinarias, pero la tecnología por sí sola no define el futuro de una organización. Lo hacen las decisiones que tomamos como líderes sobre cómo la integramos y cómo preparamos a nuestra gente para aprovecharla.

En ese proceso, la confianza será fundamental. Nuestro Employee Benefit Trends Study (EBTS) 2026 muestra que el 51% de las personas señala que en su empresa se discuten abiertamente temas de salud mental. Es una base sobre la cual debemos seguir construyendo, especialmente, en momentos de cambio, cuando las personas necesitan claridad y acompañamiento de sus líderes.

Estoy convencido de que el impacto de un líder no debe medirse únicamente por los resultados que alcanza, sino por las capacidades y los líderes que desarrolla para que la organización pueda seguir avanzando.

Al final, la confianza no se pide ni viene con un título; se construye con el ejemplo. Y el verdadero liderazgo no concentra capacidad, la multiplica".

JUAN PABLO MURRA,
RECTOR DEL TECNOLÓGICO DE MONTERREY

"El liderazgo es un proceso social y colectivo, en donde hay que entender los engranajes que mueven todo el proceso del equipo y ser empático también con sus necesidades.

Ser líder no es estar por encima de los demás, sino ir un paso adelante.

Y, en ese sentido, liderar es también escuchar, tener conversaciones relevantes con los miembros de tu equipo y comunidad y tener la capacidad de guiar ese diálogo grupal hacia mejores soluciones y decisiones.

Cuando un líder deja de escuchar y considerar las perspectivas múltiples del equipo, la confianza empieza a romperse. En un proceso colectivo, se necesita encontrar congruencia entre lo que se conversa y lo que finalmente se actúa".





JESSICA JIRASH,
DIRECTORA GENERAL DE GSK EN MÉXICO

"Si tuviera que señalar un comportamiento que destruye la confianza de un equipo más rápido que cualquier otro, sería la incongruencia entre lo que un líder dice y lo que hace.

Nada erosiona más la credibilidad que promover la innovación, la colaboración o la apertura pero reaccionar con reproches o búsqueda de culpables cuando las cosas no salen como se esperaba. Esta falta de coherencia genera un entorno dominado por la cautela, donde las personas dejan de compartir ideas, asumir riesgos y plantear soluciones.

En una industria como la farmacéutica, donde la integridad, la transparencia y la agilidad son fundamentales para transformar la vida de los pacientes, esa cautela frena el progreso. Los avances que generan impacto no surgen de la perfección inmediata, sino de equipos capaces de aprender, adaptarse y mejorar continuamente. Cuando el liderazgo no respalda lo que predica, las personas evitan cuestionar o retar procesos, justo lo contrario de lo que se necesita para innovar.

Por eso, en GSK entendemos que ser ambiciosos por los pacientes implica atrevernos a pensar diferente y desafiar lo establecido para generar un mayor impacto. Ser responsables del impacto significa asumir nuestras decisiones y aprendizajes con la misma transparencia, y hacer lo correcto requiere actuar con integridad y coherencia incluso en los momentos más complejos. La confianza se construye cuando los valores se reflejan en las acciones cotidianas.

En GSK, para adelantarnos a las enfermedades, unimos ciencia, tecnología y talento. Pero ninguna innovación es posible sin confianza. He aprendido que liderar significa crear un entorno seguro en donde las personas se sientan respaldadas para aportar perspectivas distintas, evolucionar ante nuevos retos y actuar con responsabilidad. Es esa confianza la que permite a los equipos innovar, tomar mejores decisiones y generar un impacto real para los pacientes".

FOTOS: CORTESÍA

La cultura no se agenda, SE DETECTA

El marketing ya no se trata solo de contar historias, sino de formar parte de las que las personas ya están contando.

POR: JAVIER PEJITO, VP DE MARKETING DE GRUPO LALA

Hay una escena muy mexicana: abres el refrigerador y encuentras un bote de Crema Lala lleno de frijoles, salsa o sobras. Los mexicanos llevan décadas reutilizando nuestros envases. En Lala detectamos ese hábito y lo transformamos en Mexi-Containers, los envases de crema con un espacio para escribir qué guardamos al terminar el producto. No fue una campaña, fue innovación nacida de la vida cotidiana.

Las conversaciones no esperan a las marcas. *Hackear* la cultura no es perseguir tendencias, sino encontrar la intersección entre la marca, lo que importa a las personas y el valor para el negocio. Porque estar de moda genera visibilidad. Ser culturalmente relevante construye valor.



DE OBSERVAR LA CULTURA A CONVERTIRLA EN OPORTUNIDAD

Después de más de 20 años trabajando en distintos mercados, aprendí que la inspiración puede ser global, no obstante, la relevancia se construye localmente. Y que el criterio y el sentido común siguen marcando la diferencia.

El proceso exige observar, interpretar, identificar oportunidades, evaluar si la marca tiene legitimidad para participar y actuar. Siempre me pregunto: si le quitamos el logo a esta idea, ¿seguiría teniendo sentido que fuera nuestra marca quien la hiciera? Mexi-Containers es ejemplo de ello.

EL MARKETING TIENE QUE HABLAR DE CULTURA, PERO TAMBIÉN DE NEGOCIO

Una gran idea creativa no necesariamente es una buena decisión de negocio. Sin un producto competitivo, una propuesta clara o distribución suficiente, las conversaciones no se convierten en ventas. En consumo masivo, si el producto no está en el anaquel, no existe.

Un CMO que no habla de P&L con la misma naturalidad con la que habla de *insights*, difícilmente tendrá voz en la mesa

FOTOS: CORTESÍA

de decisiones. Marketing conecta lo que sucede afuera con las decisiones de la organización.

Mi primera experiencia como CMO, liderando un negocio de más de 1,000 millones de euros en Danone Iberia, me dejó la convicción de que un gran CMO debe saber leer tanto la cultura como el negocio. Porque hacer marketing no es solo construir marcas, sino convertir oportunidades en crecimiento rentable.

En Lala, la leche sigue presente en la vida de los mexicanos, sin embargo, los hábitos han cambiado. Identificamos una tensión: la leche no generaba rechazo, estaba dejando de generar deseo.

De ahí nace "La leche no tiene edad", una plataforma para cuestionar la idea de que la leche es únicamente para los niños. Buscamos recuperar su relevancia en distintas etapas de vida, combinando ciencia para reivindicar sus beneficios nutricionales, y deseo para reconectar con emociones, hábitos y nuevas ocasiones de consumo.

Con Lala 100 sucede algo similar, porque la proteína dejó de ser exclusiva de deportistas y hoy conecta con nutrición, bienestar y estilo de vida. Es más que una leche con mayor contenido de proteína, es una plataforma de innovación y crecimiento. A veces, la mayor oportunidad cultural está en transformar la percepción de algo que las personas conocen desde siempre.

UNA MARCA DE 75 AÑOS NO NECESITA COMPORTARSE COMO UNA DE 20

Las marcas históricas inspiran confianza, pero familiaridad no significa relevancia. Más de 75 años de historia no garantizan conexión con las nuevas generaciones.

Modernizarse no significa hablar como la generación Z o adoptar todos los memes. Las nuevas generaciones no necesariamente quieren marcas jóvenes, quieren marcas que las entiendan. No se trata de que una marca de 75 años actúe como si tuviera 20; se trata de que alguien de 20 encuentre razones para elegirla.

En Lala mantenemos nuestra esencia familiar y cercana, vinculada con la nutrición. Lo que cambia es cómo la expresamos.

La relevancia no se mide solo en *likes*, sino en preferencia, nuevos consumidores y más ocasiones de consumo. La cultura sin negocio puede quedarse en entretenimiento y el negocio sin cultura pierde conexión.

EN UN MUNDO DONDE TODOS PUEDEN HACER MÁS, LA DIFERENCIA SERÁ SABER QUÉ HACER

La inteligencia artificial permite analizar conversaciones, identificar patrones y producir contenido a una velocidad extraordinaria. Sin embargo, existe el riesgo de que todos terminemos haciendo lo mismo, cada vez más rápido.

La tecnología muestra qué sucede; entender por qué y cómo actuar requiere sensibilidad y criterio. Presidir una mesa de jurado en Effie LATAM me reafirmó que las mejores ideas combinan estrategia, creatividad, negocio y ejecución.

Las marcas que perduran no son las que más hablan, sino las que mejor entienden a las personas. La cultura no se agenda, se detecta. Pero hay que interpretarla, decidir dónde participar y transformarla en valor. Porque el marketing no se trata solo de conseguir que las personas hablen de tu marca; se trata de construir una marca que signifique algo en sus vidas y que, por eso, la sigan eligiendo mañana.



"La cultura sin negocio puede quedarse en entretenimiento. El negocio sin cultura pierde conexión con las personas".

JAVIER PEJITO, VP de Marketing de Grupo Lala.

FOTOS: CORTESÍA



EN PORTADA

MONSTRUOS

DE LA

MERCADOTECNIA

2026

GANADOR:

KOLTIN

MENCIONES

VICTORIA | **DUOLINGO** | **NU MÉXICO**

GANADORES POR CATEGORÍA

IMPACTO SOCIAL

AIRBNB

MARKETING DE CREADORES

KNORR

MARKETING DE EXPERIENCIA

MERCADO LIBRE

LANZAMIENTO DE MARCA

INDIO AGAVE

FOTOS:
ANYLÚ HINOJOSA-PEÑA



ROMPER EL TABÚ DE LA EDAD

POR:
NANCY MALACARA

FOTOS:
ANYLÚ HINOJOSA-PEÑA

KOLTIN DESAFIÓ UN MITO SEXUAL Y REGISTRÓ...

... 88% MÁS MEMBRESÍAS CON LA ESTRATEGIA DE UN CREATIVO QUE CAMBIÓ EL ENTRETENIMIENTO POR LOS SEGUROS.



ANDRÉS IBARRA

CMO

Empresa: Koltin.

Campaña: "Hagamos el gran amor".

Agencia: Pure. Creative Chemistry.

GANADOR 2026

GANADOR

MONSTRUO 2026

Andrés Ibarra había pasado buena parte de su carrera disputando la atención de audiencias que podían elegir entre miles de canciones, series y películas. Durante sus cinco años en Netflix, se convirtió en el primer empleado de la plataforma en la Ciudad de México y, en 2022, asumió la dirección de marketing de series y películas en el país.

Dos años más tarde, encabezó Apple Music para México y Latinoamérica hispanohablante, sin imaginar que en abril de 2025 asumiría la dirección de Mercadotecnia de Koltin, una *start-up* que lo pondría frente a un producto, en principio, menos atractivo que una plataforma de entretenimiento y mucho más difícil de explicar.

Lo que Ibarra debía volver relevante había nacido de un problema que sus fundadores conocieron dentro de sus propias familias. Durante la pandemia, Eduardo Ortiz Reynaga y Carmen Rosillo intentaron proteger la salud de sus abuelos, pero encontraron que la edad reducía las opciones de cobertura, elevaba las primas y podía condicionar la aceptación de la entrega de información médica.

La experiencia los llevó a crear Koltin, una membresía para personas mayores de 50 años que integra cobertura médica privada, atención preventiva y una comunidad. Sin embargo, una parte del público podía confundirla con una aseguradora y otra ni siquiera conocía la categoría que la empresa intentaba construir.

Cinco años después de su creación, Koltin tenía más de 15,000 miembros activos y cobertura nacional, pero todavía necesitaba ganar reconocimiento frente a compañías que habían construido su nombre durante décadas. Al comenzar febrero, su conocimiento asistido de marca se ubicaba en 6.2%, de acuerdo con el seguimiento de Tracksuit proporcionado por la empresa.

Este dato definió el encargo de Ibarra porque los anuncios dedicados solamente a explicar coberturas, deducibles y beneficios harían que Koltin hablara como los competidores de los que buscaba diferenciarse. La empresa quería vender membresías, pero antes debía conseguir que las personas mayores se sintieran representadas.

"Nadie en su sano juicio sigue a su aseguradora ni a su hospital en redes sociales y eso es lo que hace muy interesante lo que hemos construido. Somos una marca que habla de cultura pop, deportes, moda y sexualidad porque la salud es el ingrediente que menos aparece", dice Ibarra.

Con base en la experiencia adquirida, el CMO propuso que Koltin compitiera por conversación, ya que una empresa joven difícilmente podía igualar los presupuestos de los grandes jugadores.

Su estrategia destinó 7 de cada 10 pesos del presupuesto de marketing a construir marca y reservó los tres restantes para venta, *retargeting* y desempeño, una distribución que invirtió la lógica de las compañías emergentes enfocadas en conseguir prospectos inmediatos o *leads*.

Los fundadores de la empresa respaldaron la estrategia porque consideraban que el mayor riesgo no consistía en incomodar a una parte del público, sino en reproducir los códigos de la categoría. "No podemos reducir a las personas a hablar solamente de salud clínica. Si cada vez que salimos a hablar es de osteoporosis, artritis o cualquier otra afección, caemos en el mismo discurso edadista de la industria, que presenta a las personas mayores como frágiles y dependientes", explica Ortiz Reynaga.

La estrategia tomó forma mediante contenidos sobre cultura, actividad física, relaciones y vida cotidiana. Además, la empresa construyó un equipo creativo interno encabezado por Ibarra y creó *in house* campañas como "Anti anti-edad", para cuestionar a la industria que promete borrar las arrugas y ocultar el paso de los años. Patricia Kelly, periodista y educadora sexual, narró el manifiesto, mientras que un equipo de personas mayores participó en la producción.

La marca comenzó a construir su discurso con las voces y experiencias de la población a la que buscaba atender, en lugar de observarla desde una sala de juntas. Luego, la Navidad abrió otra oportunidad con "Un seguro para Papá Noel", que presentó al personaje como una persona mayor que también necesitaba cuidado y prevención. Ambas campañas prepararon el terreno para



CONTROVERTIDO. Varios vecinos de Polanco, en la Ciudad de México, solicitaron la retirada de esta pieza en una valla, porque la consideraron "inadecuada".

FOTO: CORTESÍA

el verdadero examen de la estrategia, en febrero de este año.

EL AMOR FUERA DEL *TARGET*

Ibarra observó que la publicidad de San Valentín presentaba el amor como una experiencia joven, asociada con primeras citas, chocolates y parejas sin arrugas, cuando las conversaciones con los miembros de Koltin mostraban una realidad diferente. Las personas mayores mantenían relaciones, buscaban nuevas parejas, usaban aplicaciones de citas y conservaban el deseo, por lo que la exclusión publicitaria no correspondía con su vida cotidiana.

Las conversaciones con los miembros de Koltin también respaldaron el hallazgo. Ibarra recordó que una clienta eligió Casa Koltin para encontrarse con sus citas de Bumble porque ahí se sentía segura, lo cual confirmó al equipo que las personas mayores mantenían el interés por conocer nuevas parejas y construir relaciones. "No somos un grupo de *millennials* y *centennials* que asume cosas de una etapa de la vida a la que todavía no llega. La comunidad nos permite escuchar experiencias en primera persona y comprobar que hay deseo, parejas y una vida sexual presente", señala Ibarra.

El CMO convirtió el hallazgo en un *brief* para San Valentín y convocó a Luis Gaitán y a su agencia Pure, una excepción dentro del modelo interno. Ibarra había coincidido con el creativo y creyó que su mirada podía sacar al equipo de su caja de resonancia.

La primera conversación ocurrió a mediados de enero y dejó apenas tres semanas para estrenar la campaña, el



ATRACTIVO. Koltin y la agencia Pure querían lograr una pieza provocadora, que atrajera miradas pero elegante.

5 de febrero. Gaitán y el equipo evaluaron desarrollar un lubricante y llevar el concepto a un hotel o motel, pero ambas propuestas requerían tiempos de producción que rebasaban el calendario. Finalmente, eligieron la escena íntima que se convertiría en la pieza central de la campaña.

"Estaba en San Francisco, tomando un café con un inversionista potencial", recuerda Ortiz Reynaga. Durante la reunión, recibió las propuestas, mientras su acompañante le preguntaba si la campaña podía provocar que cancelaran a Koltin. "Algo verdaderamente lindo, además de que es sumamente divertido, es la conversación que genera. Nos permite presentar no solo qué somos, sino en qué creemos, y eso es muy especial", afirma el cofundador.

La ruta elegida mostró a una pareja mayor que se besaba, se acariciaba y comenzaba a desvestirse, acompañada de una invitación: "Hagamos el gran amor". El concepto jugaba con la manera en que Koltin llama "grandes personas" a sus miembros y colocaba el deseo en un terreno del que la publicidad había excluido a los cuerpos envejecidos.

Ibarra y Gaitán defendieron una pieza provocadora para detener la mirada, pero lo bastante elegante para aparecer en televisión abierta, y para funcionar como una película digital y como un anuncio de 20 segundos, pero de contenido social.

El *casting* confirmó que la idea podía provocar la reacción que Koltin buscaba llevar a la conversación pública. El equipo evaluó entre tres y cuatro parejas y descubrió que un abrazo o un beso entre personas mayores era suficiente para generar emociones.

"Bastaba con verlos abrazarse y besarse para que la primera reacción fuera 'híjole', aunque no fueran más lejos. Eso nos validaba que era lo que iba a suceder allá afuera y lo que queríamos provocar, por eso teníamos que cuidar todavía más la belleza del *craft*", explica Gaitán, CEO y fundador de Pure.

El filme funcionó como puerta de entrada. Ibarra buscaba llamar la atención mediante una escena que rompiera con la representación habitual de la vejez, pero también necesitaba sostener la conversación con información que explicara por qué el deseo, el afecto y la intimidad forman parte de una vida saludable.

DE LA CONVERSACIÓN A LAS VENTAS

Koltin acompañó la pieza con cápsulas, entrevistas y contenidos en los que Patricia Kelly abordó los cambios que experimenta la sexualidad con la edad. Su participación hizo que la campaña no se limitara a mostrar una escena provocadora, sino que incorporara la perspectiva de una experta que también pertenecía al grupo de edad representado.

"El deseo está contigo hasta que te mueras, en ellos y en ellas. Si quieres vivir la sexualidad como a los 30, a los 40 o a los 20, no te va a resultar porque hay cambios físicos, hormonales y biológicos que no te lo van a permitir. Si aprovechas toda la experiencia de estos años, vas a poder descubrir un mundo delicioso", afirma Kelly.

La marca distribuyó el mensaje en televisión abierta, redes sociales, espectaculares y pantallas digitales en la Ciudad de México, Monterrey, Guadalajara, aeropuertos y puntos estratégicos, como Reforma y el World Trade Center, en la capital del país.

Koltin apareció por primera vez en televisión abierta durante el fin de semana del Super Bowl y el anuncio alcanzó al 23% de su público objetivo, con una frecuencia promedio de 2.4 exposiciones y cerca de 5.8 millones de impactos, según la empresa.

FOTO: CORTESÍA

Los anuncios exteriores alcanzaron a 1.85 millones de personas y generaron 114 millones de impactos, mientras que la cobertura obtenida en medios sumó un alcance estimado de 14.4 millones. Sin embargo, la misma distribución que amplió el mensaje también hizo visibles los prejuicios que habían dado origen a la campaña.

LA POLÉMICA

Algunos vecinos de Polanco, en la Ciudad de México, pidieron retirar una valla con la frase "Cuando ustedes van, nosotros ya nos venimos", porque consideraron que el mensaje resultaba inadecuado para una zona familiar. Koltin perdió el espacio que ya había pagado, pero el equipo convirtió el retiro en contenido para redes sociales sin identificar ni confrontar a los habitantes.

"Entre nuestra propia base hubo personas a las que les encantó y otras que nos dijeron 'se pasaron'. Eso es lo que queremos provocar. No queremos que estés de acuerdo, queremos abrir la conversación", dice Ibarra.

YouTube impuso una segunda barrera cuando su sistema rechazó inicialmente la promoción del video por mostrar demasiada piel, aunque la producción había construido la intimidad mediante la sugerencia.

Una revisión posterior de la plataforma de video permitió liberar el anuncio porque no contenía desnudos ni escenas explícitas. "Ya no es nada más que la sociedad tenga un sesgo y que el edadismo esté presente, sino que incluso los algoritmos están educados para eso. Son riesgos que tomas con cabeza, pero también señales que te indican que vas por el camino correcto y que lo que planteas es real", dice Gaitán.

El conocimiento asistido de Koltin, indicador que mide cuántas personas reconocen una marca cuando ven su nombre, pasó del 6.2 al 7.4% entre el 1 de febrero y el 1 de marzo, un avance de 1.2 puntos porcentuales que duplicó la meta interna de medio punto, según datos de la empresa.

La mayor visibilidad también despertó un interés por la marca, ya que las búsquedas de Koltin en Google se triplicaron durante febrero y alcanzaron su máximo histórico el día 8. Para Ibarra, el comportamiento confirmó que una campaña podía llevar al público hacia el producto sin convertir el anuncio en una explicación comercial.

El resultado más importante apareció en las contrataciones, pues las ventas de membresías crecieron 88% frente a febrero de 2025. Koltin había proyectado un avance del 20%. La empresa no reveló el número absoluto de contratos ni atribuyó todo el aumento a una sola pieza, pero el crecimiento coincidió con el mayor nivel de búsquedas y reconocimiento que la marca había registrado hasta entonces.

Con "Hagamos el gran amor", la conversación sobre la sexualidad después de los 60 años no terminó en una postura de marca, sino que elevó su reconocimiento, multiplicó el interés y acompañó un crecimiento de ventas cuatro veces superior a la meta.

"Queremos ser la marca de salud más provocadora del país. Todos los estímulos que ponemos, desde los *statements* de marca hasta las grandes campañas, buscan generar una conversación. Son pequeñas y sanas provocaciones para que hablar del envejecimiento deje de ser un tabú", afirma el CMO.



COMUNIDAD. Andrés Ibarra explica que Koltin habla de temas de la cultura pop, deportes o moda, igual que sus usuarios.

CERVEZA VICTORIA

SER CONSTANTE PERO ASPIRAR A MÁS

La marca, que se ha convertido en un clásico en Día de Muertos, ha sabido no repetirse y alcanzó su mejor nivel de marca en cinco años.

Por: **Nancy Malacara**

El proceso inició en diciembre y terminó casi un año después, en septiembre de 2025. Todo tenía que estar listo para Día de Muertos. Y Cerveza Victoria tenía una misión: convertir 2,500 pinturas al óleo en un cortometraje, la pieza central de "A ti, ¿quién te espera?", una historia de cuatro minutos y medio sobre Jorge, un tendero, y Rogelio, el xoloitzcuintle que lo acompañó durante su vida y, tras morir, aguarda su llegada para guiarlo por el inframundo.

Después de más de 12 años participando en la conversación de Día de Muertos, Victoria enfrentaba el reto de volver a sorprender en una temporada en la que cada vez más marcas utilizan cempasúchil, altares, calaveras y referencias al Mictlán. La cervecera ya había conseguido asociarse con esta celebración, pero esa posición también elevó las expectativas. La marca necesitaba mantenerse dentro de la tradición sin repetir la historia.

"Cuando eres líder de un momento tan especial, el planteamiento es cómo seguimos liderando y cómo traemos una conversación relevante conectada con el propósito de la marca. Nuestro propósito como Victoria es encender el orgullo de ser mexicanos y ese es nuestro principal rector con cada campaña", explica Gabriel Díaz Burgueño, director de Marcas Regionales (Cerveza Victoria) de Grupo Modelo.

La respuesta apareció en las historias y recuerdos que los consumidores compartían alrededor de la fecha. Durante cinco años, Victoria monitoreó esas conversaciones y observó que, junto con las evocaciones de familiares fallecidos, comenzaba a crecer otro tipo de relato, el duelo por la muerte de una mascota.

Además, la compañía identificó una vía para acercarse a los consumidores jóvenes. Para algunos integrantes de la generación Z, perder a un perro es uno de sus primeros encuentros con la muerte. Esa experiencia conectaba una emoción contemporánea con una creencia prehispánica, pues el xoloitzcuintle guía a las almas en su recorrido por el inframundo.

El crecimiento de esa conversación llevó a Victoria a entregar un *brief* más preciso que en años anteriores y Wieden+Kennedy México recibió la indicación directa de hablar sobre el duelo por las mascotas. La agencia debía transformar el vínculo entre una persona y su perro en una historia relacionada con la identidad mexicana, sin reducir al xoloitzcuintle a una figura decorativa.

La presencia de un tendero permitió integrar la marca dentro del relato y reconocer un canal determinante para su negocio, pues, acorde con Díaz Burgueño, las

CONTINUIDAD. El xoloitzcuintle aparece también en la edición especial que estuvo disponible hasta agotar existencias.



FOTO: CORTESÍA



tienditas representan el principal canal de ventas de Victoria y forman parte de los espacios donde la cerveza ha construido su presencia. El negocio de Jorge funcionó como escenario cotidiano y como homenaje a quienes sostienen su distribución.

LO ARTESANAL CAMBIÓ LA CAMPAÑA

La propuesta original contemplaba contar la historia de un hombre y su perro, pero no definía la técnica visual. La dirección cambió cuando la productora propuso una animación al óleo, en lugar de recurrir exclusivamente a imágenes digitales.

Cada secuencia debía conservar continuidad entre pinceladas, personajes y escenarios, aunque diferentes artistas participaran en ella. "Más de 150 trabajaron con nosotros. Fue un reto de tiempo, detalle y de trabajar contrarreloj, porque en un marketing de estacionalidad muchas cosas pueden cambiar, pero el 2 de noviembre es el 2 de noviembre", señala Díaz Burgueño.

La animación también funcionó como una decisión de posicionamiento. En medio de la velocidad por generar imágenes mediante IA, Victoria eligió mostrar las imperfecciones y las texturas del trabajo manual. Esa estética pasó después a la lata de 473 mililitros, donde el xoloitzcuintle apareció representado con el mismo lenguaje visual. Cerca del 50% del volumen mensual de Victoria migró hacia ese empaque especial, una lata coleccionable que permaneció en el mercado durante octubre y noviembre, hasta agotar el volumen disponible.

El código QR en la lata dirigía al consumidor al sitio de la campaña, donde podía ver el cortometraje completo, crear un altar digital y convertir una fotografía al estilo de las pinturas utilizadas en la animación.

"El filme detona muchas cosas", explica Adolfo López Ortiz, Brand Manager de Cerveza Victoria. "Pero siempre lo pensamos desde un ángulo de 360 grados, porque ya no es suficiente con tener solo la película. Necesitamos que la gente viva nuestra marca, a través del empaque, en el producto, en el punto de venta, en los medios y en la experiencia que creamos".

La elección del azul y el rojo en la iniciativa añadió otro riesgo porque el Día de Muertos suele representarse mediante tonos naranja, morado y negro. Victoria se apartó de esos códigos visuales y amplió su propia paleta para construir una identidad diferente en una temporada saturada de campañas.

La relación con los perros también salió del terreno narrativo. Durante el fin de semana de Día de Muertos, Victoria realizó una proyección especial y destinó a Milagros Caninos los ingresos obtenidos por la venta de producto y mercancía. La fundación atiende a perros en situación de calle.

En los indicadores internos, Victoria alcanzó su nivel más alto de Brand Power de los últimos cinco años. La medición, realizada por Kantar para Grupo Modelo, evalúa la salud de la marca. Además, por cuarto año consecutivo, fue la cerveza más mencionada en la conversación digital durante la temporada.

"Vimos cómo nuestra tradición conectaba con algo universal, que es perder a una mascota y conservar la esperanza de reencontrarnos en el más allá. Encontramos reacciones en Cuba, Argentina, Colombia, República Dominicana y España, o en países como Corea del Sur y Rusia. Fue muy lindo ver hasta dónde podía viajar la historia", cuenta Díaz Burgueño.

El éxito del cortometraje impuso un nuevo desafío, pues la técnica artesanal podía convertirse en otra fórmula reconocible. Para la campaña de 2026, la marca conserva el trabajo manual, aunque con otro símbolo popular, un colibrí de madera animado mediante *stop motion* y recupera la creencia de que su aparición anuncia la visita de una persona fallecida.

GABRIEL DÍAZ BURGUEÑO
DIRECTOR DE MARCAS REGIONALES

ADOLFO LÓPEZ ORTIZ
BRAND MANAGER DE CERVEZA VICTORIA

Empresa: AB InBev.
Estrategia: "A ti, ¿quién te espera?".
Agencias: Wieden+Kennedy México (creativa), Draftline (digital) y Trendsétera (relaciones públicas).

DUOLINGO

DUO IS WATCHING

La plataforma de aprendizaje de idiomas y Montalvo llevaron la personalidad de su búho a los espectaculares, con mensajes basados en nombres y referencias locales.

Por: **Ivet Rodríguez**

KIM DE ANDA

DIRECTORA REGIONAL DE MARKETING PARA LATAM

Empresa: Duolingo.
Campaña: "Duo te observa".
Agencia: Montalvo.



E

nero es atractivo para Duolingo. Algunas personas se plantean aprender un idioma y la plataforma quería aprovechar ese momento. En septiembre, Kim De Anda, directora regional de Marketing de Duolingo para Latinoamérica, llegó con el encargo a Montalvo. La agencia tenía que desarrollar una campaña para enero y la conversación llevó a la pregunta de qué pasaría si Duo –la mascota de la plataforma– empezaba a aparecer en los lugares por donde las personas pasaban a diario.

La respuesta fue "Duo is Watching", una campaña que llevó la hiperpersonalización de las redes sociales a la publicidad exterior. El equipo tomó información sobre nombres, usuarios y zonas de la Ciudad de México para construir mensajes que no solo identificaran a una persona, sino que tuvieran sentido en el lugar donde aparecían.

MENSAJES PARA CADA QUIEN

El proyecto partió de un comportamiento que Duolingo había detecta-

EN TODOS LADOS. La campaña animaba a los usuarios a dirigirse a la plataforma al encontrarla en su paso cotidiano.



do en sus propias redes sociales. Cuando la marca publicaba mensajes dirigidos a personas por su nombre, la respuesta superaba la de otras publicaciones.

"Habíamos visto que contenidos en donde usábamos los nombres de los usuarios tenían un éxito extraordinario. Había una conexión clara ahí. En el momento que ves tu nombre en algo, dices 'me están hablando a mí'", cuenta De Anda.

La observación dio pie a una idea: si la marca conseguía que sus usuarios sintieran que el búho les hablaba, ¿qué ocurriría si encontraban ese mensaje durante sus traslados cotidianos? El reto era llevar la personalidad insistente de Duo a un medio que las marcas suelen utilizar para comunicar mensajes masivos. Pero, en lugar de repetir un mismo mensaje en todas las ubicaciones, el equipo desarrolló anuncios distintos a partir de información sobre nombres y zonas comunes.

Para seleccionar los nombres, Duolingo recurrió a datos del INEGI y a información propia de la plataforma. Así, el anuncio de Santa Fe se dirigió a las "Ana", en la Roma y la Condesa, donde el equipo identificó la presencia de extranjeros, la campaña utilizó "Ashley" y mensajes en inglés que invitaban a aprender español.

La ubicación también definía el contenido. Santa Fe se convirtió en Mordor, el apodo con el que algunas personas se refieren a esa zona; mientras que otro anuncio en Viaducto y La Piedad jugaba con la expresión "por piedad" para pedir a los usuarios que hicieran su lección.

José Montalvo, fundador y director general de la agencia, explica que el trabajo consistió en producir anuncios con nombres propios y relacionar cada ubicación con un mensaje. "Queríamos una frase que fuera impactante, simpática, que tuviera el tono de Duo, pero con chiste y con humor", explica.

MÁS ALLÁ DEL ESPECTACULAR

La publicidad exterior era solo una parte de la estrategia. El equipo también trasladó la hiperpersonalización a Instagram, donde aprovechó la función Close Friends para construir una interacción más directa con los usuarios. La dinámica consistía en elegir un nombre cada día, agregar a los seguidores que lo compartían a un grupo privado y publicar contenido dirigido a ellos.

La sorpresa alimentaba la conversación. Los usuarios compartían capturas de pantalla, preguntaban cuándo aparecería su nombre y pedían entrar al grupo. Duolingo también interactuaba con las publicaciones para convertir la personalidad de su mascota en una presencia reconocible fuera de la aplicación.

"No utilizamos bots en ningún momento de la campaña", afirma De Anda. La decisión respondía a la necesidad de que las interacciones parecieran genuinas y no mensajes automatizados que cualquier usuario pudiera recibir. La respuesta superó las previsiones iniciales. El equipo esperaba recibir unos 100 mensajes diarios para solicitar acceso a Close Friends. En cambio, llegaron a recibir más de 2,000 al día.

La campaña también incorporó una activación en Coyoacán. En una pantalla digital, un equipo observaba lo que ocurría en la plaza y preparaba mensajes en tiempo real para las personas que estaban frente a ella. Una pareja que comía un elote podía encontrarse con una invitación a hacer una lección junta. La intención era provocar el mismo efecto que en las redes sociales, pero en un espacio físico donde los transeúntes no esperaban que una marca se dirigiera a ellos de manera tan específica.

IMPRESIONES ORGÁNICAS

La campaña se desplegó durante aproximadamente un mes, a partir de la primera semana de enero, exclusivamente en la Ciudad de México. Según Montalvo, el presupuesto fue de entre 4 y 5 millones de pesos.

La combinación de publicidad exterior, contenido social e interacciones directas generó más de 116 millones de impresiones orgánicas, de acuerdo con las cifras compartidas por De Anda. La campaña digital registró 872,000 interacciones y una tasa de *engagement* del 4.6%.

El contenido generado por los usuarios sumó más de 7.3 millones de impresiones y más de 5,000 piezas. Además, las conversaciones sobre Duolingo en redes sociales aumentaron 34%.

"Duo is Watching" también permitió a Duolingo relacionarse con sus usuarios más allá de una pantalla. Aunque su producto es digital, De Anda identifica una fatiga creciente frente a las pantallas y una búsqueda de experiencias presenciales, por lo que la compañía ha comenzado a explorar experiencias que permitan a las personas interactuar con la marca fuera del teléfono.

"Ya no vivimos una vida separada, lo *online* de lo *offline*", dice la directiva. Para las marcas, añade, participar en la vida de sus usuarios implica estar presentes en los distintos momentos en los que se alternan las experiencias físicas y digitales.

FOTO: CORTESÍA



NU MÉXICO

ÉL ME MINTIÓ... ME ESTAFÓ

El banco recurre al despecho de Amanda Miguel para conectar con el dolor del fraude y reforzar la confianza de sus clientes.

Por: **Patricia Tapia**

DANIEL ROJAS

DIRECTOR DE MARKETING Y GROWTH

Empresa: NU México.
Campaña: "Mentiras que Duelen Feat. Amanda Miguel".
Agencia: Un Creative Hub.

Una balada de desamor entró a las conversaciones del equipo creativo de Nu y cambió la manera de presentar una herramienta de seguridad. Amanda Miguel tenía una canción sobre alguien que le mintió; la empresa, una alerta para que sus clientes reconsideraran una transferencia sospechosa. El encuentro podría hacer que una advertencia se volviera reconocible antes de que el público pasara al siguiente anuncio.

Daniel Rojas, director de Marketing y Growth de Nu México, recuerda el momento en que la canción *Él me mintió* irrumpió en las ideas del equipo. Había una conexión que valía la pena explorar: perder dinero en una estafa implica descubrir que alguien abusó de la confianza. La voz de la intérprete podía acercar ese sentimiento al público y abrirle espacio a un producto que necesitaba una explicación. "Nosotros no arrancamos desde un reto de comunicación, arrancamos desde un reto del cliente", dice.

El encargo era comunicar la utilidad de Alerta de Estafa de manera sencilla y con humor para entrar en la conversación de las personas, de forma que nació la campaña "Mentiras que Duelen feat. Amanda Miguel".

El producto intervenía cuando alguien estaba a punto de enviar dinero; la canción permitía reconocer la consecuencia de caer en una mentira. Para unirlos, la campaña trasladó

el desengaño amoroso a situaciones financieras, como pagar por un paquete que nunca llega.

"Cuando uno cae en un engaño, duele de una forma muy profunda", explica Rojas. Ese componente emocional dio sentido a la participación de Amanda Miguel, mientras los ejemplos cotidianos permitían explicar el problema sin exigir que el público conociera términos sobre prevención de fraude. La balada abría una puerta al mensaje.

La nostalgia fue parte de la decisión, pues Rojas considera que recuperar referencias culturales conocidas ayuda a conectar con las personas. En el caso de la cantante, el equipo encontró una relación directa entre lo que la artista representa y el problema que la empresa quería abordar.

Rojas atribuye la idea al equipo creativo y su tarea comercial era fortalecer la percepción de Nu como una institución confiable para hacer transacciones seguras, dos atributos que Marketing buscó mover con la campaña.

QUE SE ENTIENDA

Había un riesgo en apostar por una referencia tan potente: que la gente recordara a Amanda, disfrutara la pieza y no entendiera qué ofrecía Nu. Para revisar ese equilibrio, la empresa recurre a investigación con clientes durante el desarrollo de sus campañas; busca saber si el mensaje tiene sentido y si comunica los beneficios que pretende explicar.

"Porque si te vas demasiado a la creatividad y ya no se entiende lo que estás diciendo, pues perdimos", reconoce Rojas. El público debía asociar el engaño con una función de la aplicación que advierte antes de autorizar una transferencia.

Según el ejecutivo, la herramienta analiza señales como un contacto nuevo, un monto elevado o una operación que se aparta de los hábitos del usuario. Si identifica riesgo, añade una pantalla que pregunta si la persona está segura de continuar; el cliente conserva la posibilidad de cancelar o seguir con el envío. La comunicación debía volver comprensible ese mecanismo.



OBJETIVO. Para la institución, resultó importante enviar alertas a los usuarios antes de concretar una transferencia.

Nu presentó Alerta de Estafa en septiembre de 2025. Su investigación cualitativa de 2024 había identificado que la urgencia y la confianza fabricadas por los estafadores dificultan reconocer un engaño. La función buscaba abrir unos segundos para reconsiderar una operación, un beneficio que la campaña tenía que explicar en medio del entretenimiento.

Las cifras permiten entender por qué la promesa. La Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública (ENVIPE) 2026 del INEGI estima que durante 2025 ocurrieron unos 4.6 millones de fraudes bancarios en México. Al sumar los fraudes al consumidor, el total llegó a cerca de 8.1 millones, casi uno de cada cuatro delitos captados por la encuesta, con pérdidas por 66,470 mdp en ambas categorías.

En un registro distinto, la Condusef informó de más de 35,000 reclamaciones por posible fraude financiero entre enero y mayo de 2026; en la banca múltiple aumentaron 18% respecto al mismo periodo de 2025. Son presuntos hechos reportados ante la autoridad, un registro distinto de los delitos que estima la ENVIPE, pero ambos ayudan a ilustrar por qué la confianza importa tanto para quien entrega su dinero a una institución financiera.

REÍR CON UNA HERIDA

Para llegar al público, la empresa combinó plataformas con el evento denominado Terapia de Karaoke, en el que participaron Amanda Miguel y Sofía Niño de Rivera. Según Rojas, los asistentes compartieron experiencias de fraude y la comediante desarrolló una rutina con la propia; la intérprete también acudió y cantó. La activación permitió que un tema tratado con humor tuviera espacio para testimonios sobre pérdidas reales.

Para Nu, el desafío era que esa atención se tradujera en confianza. La campaña circuló en redes sociales y televisión, pero su evaluación fue más allá de las reacciones: la empresa comparó las respuestas de personas expuestas a las piezas con las de quienes no las vieron. Rojas reporta una diferencia de cuatro puntos porcentuales en confianza y de cinco en seguridad percibida de las transacciones, además de 4.5 millones de impresiones orgánicas en redes sociales.

Ese alcance se obtuvo sin comprar la distribución, aunque las impresiones no equivalen a personas distintas. "La creatividad no la hacemos solamente para ser divertidos y para comunicar con humor, lo hacemos porque nos da resultados de negocio al final del día", afirma.

El directivo resalta que la apuesta con una famosa como Amanda Miguel buscó poner una función de seguridad al alcance de una conversación cotidiana, en la cual, el público reconociera el problema, entendiera la advertencia y encontrara un motivo para confiar en Nu.

FOTO: CORTESÍA

AIRBNB.ORG

HOSPEDAJE CUANDO MÁS SE NECESITA

Airbnb.org puso en marcha un programa de alojamientos gratuitos para ayudar a familias que viajan por tratamientos médicos.

Por: **Fernando Guarneros**

"El mundo está construido sobre personas que queremos hacer el bien. Nosotros nada más somos la plataforma que conecta a esos anfitriones con quien requiere el alojamiento". Aleck Sabah, gerente senior de Comunicación Política y Corporativa de Airbnb, resume así la campaña de estancias médicas que inició Airbnb.org en octubre del año pasado. El objetivo es evitar que pacientes que acuden a hospitales en la Ciudad de México abandonen sus tratamientos por falta de un techo para ellos o sus familiares.

El origen de esta iniciativa, explica Sabah, tiene dos inspiraciones. La primera es más cercana a Airbnb como empresa estadounidense: en 2012, ante la devastación que provocó el huracán Sandy, los ciudadanos de Nueva York abrieron las puertas de sus hogares a los damnificados. La compañía inició en 2016, la red global de estancias en zonas de emergencia, donde ya colaboran más de 100 organizaciones, incluidas agencias gubernamentales y no gubernamentales, además de entidades humanitarias que ya suman 1.6 millones de noches de alojamiento.

La segunda inspiración es mucho más local. En la Ciudad de México, se concentra el 40% de los servicios de salud de alta especialidad, un factor que obliga a miles de personas a viajar desde sus estados ante la falta de tratamientos allí. Muchas de las veces, a expensas de pasar noches a la intemperie.

La escena, explica Sabah, se repite ya sea en el Instituto Nacional de Cancerología, en el Hospital Infantil Federico Gómez, en las clínicas del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) o en cualquier otro hospital público: familias enteras que pernoctan en aceras o en tiendas de campaña esperando noticias sobre su familiar enfermo.

Frente a esta crisis, nació el programa de estancias médicas de la empresa en México, una propuesta cuya finalidad es convertir la red privada de anfitriones de la plataforma en una infraestructura de ayuda humanitaria, en colaboración con organizaciones civiles y la "solidaridad vecinal" para ofrecer hospedaje a familias vulnerables.

Entre octubre de 2025 y mayo de 2026, con una inversión de 1 millón de pesos, la iniciativa, que sigue activa, registró 300 noches de hospedaje y 80 familias beneficiadas, quienes no tuvieron que abandonar sus tratamientos médicos ni dormir sin un techo a las afueras de los hospitales.

En vez de elegir la publicidad tradicional, su principal forma de comunicación fue orgánica en medios. Es decir, la empresa difundió el impacto del programa en las noticias para aumentar su alcance y buscar legitimidad pública, algo que logró con 138 publicaciones en medios, que respaldaron la causa de manera voluntaria, apunta Sabah.

Un resultado colateral, pero fundamental de esta difusión mediática, fue romper la resistencia y el miedo de familias vulnerables que nunca antes habían utilizado un alojamiento de Airbnb. Y es que, puntualiza, la cobertura informativa sirvió como respaldo para transmitir seguridad sobre la privacidad, el uso de servicios



CONTINUIDAD. En mayo, Airbnb anunció una inversión de 20 mdp para ampliar el proyecto. El objetivo es entregar 12,000 noches para familiares y médicos.

FOTO: CORTESÍA

(cocina, baño, regadera) y la calidez de estos espacios frente a un albergue común.

La visibilidad en medios, por otra parte, motivó a que distintas organizaciones civiles y albergues establecidos, como Casa de la Amistad o Fundación Ronald McDonald, buscaran activamente sumarse al programa para cubrir a pacientes cuyos hospitales quedaban alejados de sus propias instalaciones.

Asimismo, esta difusión ayudó a inspirar a la comunidad de anfitriones para comprender el trasfondo social de la campaña y que recibieran a las familias con empatía cuando les llegara una solicitud del programa a través de alguna de las organizaciones sin fines de lucro con las que colaboran.

La propuesta no consiste en que las familias gestionen su estadía directamente en la plataforma, sino que Airbnb.org transfiere créditos a las cuentas institucionales de las organizaciones con las que tienen alianza. Esta decisión remueve barreras tecnológicas, pues muchas familias carecen de correo electrónico o de tiempo para buscar estancia. Las fundaciones evalúan cada caso y reservan espacios con cocina, regadera y habitaciones suficientes.

Junto al trabajo de las organizaciones, la actitud de los anfitriones resulta determinante, comenta Sabah, pues la plataforma avisa que la reserva corresponde a una familia del programa y, a partir de ello, los dueños de las casas generan un círculo de confianza en personas que jamás han utilizado el servicio. Entre otras actividades, las transportan al hospital por un sentido de empatía o, incluso, les preparan alimentos para mejorar su estancia, marcando una diferencia frente a los albergues.

En mayo de este año, la empresa anunció una inversión de 20 millones de pesos para ampliar la iniciativa y entregar alrededor de 12,000 noches a familiares y médicos para que no abandonen sus tratamientos.

Asimismo, destaca que en México la plataforma ha participado en emergencias previas y ha brindado noches de hospedaje a personal médico durante la pandemia de covid-19, ofrecido refugio tras el huracán Otis, en Acapulco, o apoyado a los damnificados de inundaciones en Veracruz. Sin embargo, las estancias médicas fueron una campaña más proactiva para atender un problema cotidiano.

"Para nosotros, fue ampliar el apoyo de Airbnb.org sin que necesariamente estuviéramos esperando de manera reactiva a que sucediera un desastre natural", señala Sabah. "Ahora, las estancias médicas son el programa bandera de México, porque podemos dar alojamiento a miles de familias que lo necesitan sin esperar a que suceda un desastre. Esto es algo que se necesita, diariamente llegan estas familias y la Ciudad de México no se da abasto".



ALECK SABAH

GERENTE SENIOR DE COMUNICACIÓN POLÍTICA Y CORPORATIVA

Organización: Airbnb
Campaña: "Estancias médicas gratuitas".
Agencia: LLYC.

UNILEVER

EL "CHICO MALO" QUE KNORR LLEVÓ A LA MESA

El reguetonero que las madres mexicanas no querían como novio de sus hijas fue la conexión que llevó a Knorr a acercarse a la generación Z.

Por: **Mara Echeverría**

GLADYS LÓPEZ

BRAND MANAGER DE KNORR

Empresa: Unilever.
Campaña: "MaliChallenge de Knorr".
Agencia: McCann.



El Malilla y Knorr parecían venir de mundos distintos. Por un lado, un "chico malo" que muchas madres no querrían como novio de sus hijas; por el otro, una marca que durante décadas ha estado en las cocinas mexicanas con una relación construida alrededor de madres y de abuelas.

Para Knorr, esta contradicción fue una oportunidad para acercarse a una generación más joven, con la que El Malilla ya tenía una conexión, y desarrolló una campaña a partir de una premisa: si el artista podía conquistar a la suegra cocinando con Knorr, entonces la marca también podía enamorar a sus fans.

"Siempre ha sido el reto de cómo una marca que está presente en nueve de cada 10 hogares logra seguir esa tradición,

RETO SUPERADO. El Malilla conectó con las madres que no querían que sus hijas se fijaran en él, a través de los cubitos de pollo.



pero también en las nuevas generaciones", dice Gladys López, gerente de Marca Knorr de Unilever México.

El Malilla atravesaba un momento de fuerte crecimiento en redes como TikTok. "Veíamos en el *social listening* que tenía más del 400% de crecimiento en términos de *share of voice* y parte del éxito es porque vimos que era un vínculo sumamente orgánico con sus fans", cuenta López sobre su elección.

Y había más. La comunidad alrededor del artista, las "MaliBandidas", tenía un alto nivel de *engagement* y El Malilla contaba con atributos que conectaban con Knorr. Su contenido mostraba una relación cercana con su familia y con la comida que le preparaba su mamá.

Así, McCann comenzó a observar la conversación alrededor del artista e identificó el puente con los cubitos de pollo. "Las mamás le decían a sus hijas que no querían que les gustara El Malilla", explica Gerardo Gutiérrez, director creativo de la agencia. El artista entonces podía demostrar la promesa de conquistar a su suegra cocinando con Knorr.

DE TIKTOK AL CARRITO DEL SÚPER

La campaña derivó en el #MaliChallenge. Los consumidores tenían que comprar Knorr, conservar su ticket y concursar para convivir con El Malilla. La compra más alta fue superior a 6,000 pesos con un lanzamiento el 10 de mayo, Día de las Madres, y cuya respuesta fue inmediata. El sitio habilitado para la promoción colapsó poco después de salir al aire.

La campaña consiguió que los participantes compraran los cubitos, grabaran sus contenidos y los compartieran en redes. Pero Knorr quiso llevar la experiencia más allá porque sabía que muchas personas no necesariamente tendrían la oportunidad de conocer al artista. "Podemos hacer que El Malilla les pueda hablar", recuerda López sobre la idea.

Así, la marca trabajó con Meta para desarrollar imágenes personalizadas y utilizó WhatsApp para enviar mensajes de voz del artista. El Malilla grabó nombres para que las participantes sintieran que el mensaje era para ellas.

"Creemos firmemente que Knorr es para todas las generaciones y esta campaña en particular sí era vinculada a la generación Z, con la que buscamos entregarle al consumidor una experiencia completamente personalizada", enfatiza la directiva de Unilever. "Y en un mundo donde la gente está bombardeada de estímulos, el que puedas entregar algo único es lo que hace que las campañas realmente destaquen en la mente del consumidor".

LA APUESTA POR LA GEN Z

Detrás del MaliChallenge había una estrategia más amplia. Knorr llevaba alrededor de dos años buscando refrescar la marca y encontrar nuevos territorios para conectar con consumidores jóvenes.

Irlanda Navarro, directora de Cuentas de McCann, explica que una parte del reto estaba en que los consumidores tradicionales habían envejecido junto con la marca. Por eso, la estrategia comenzó a ampliar el foco hacia jóvenes que están entrando en una etapa en la que comienzan a cocinar. "Estamos dejando de lado solo hablarle a las amas de casa o a las abuelitas que crecieron con Knorr, para empezar a hablarle a los jóvenes que están por independizarse, que empiezan a vivir en pareja y que tienen la necesidad de cocinar".

El Malilla permitió hacer ese movimiento sin abandonar la esencia de Knorr. El sazón se mantuvo como el centro de la estrategia, pero ahora servía para hablar de relaciones, parejas, amigos y, sobre todo, de una nueva generación que consume contenido de manera diferente.

El resultado de la apuesta se reflejó en los indicadores de marca. De acuerdo con los resultados compartidos por McCann, el MaliChallenge llevó el Brand Power de Knorr entre la generación Z al 20.6%, el nivel más alto en la historia de la marca para este indicador.

La campaña también registró el 30% de *recall*, generó más de 5.7 millones de interacciones y alcanzó el 95% de sentimiento positivo en la conversación orgánica. Además, el equipo reportó que superó el *benchmark* de TikTok en favorabilidad y consiguió posicionar los cubos de Knorr como aliados culturalmente relevantes para esta audiencia.

Para Unilever, la relevancia de la campaña estuvo en conseguir que el producto no quedara separado de la conversación cultural. La estrategia tenía que conservar el sabor casero y la cocina que Knorr representa. "Me parece que vincular el aspecto funcional y emocional en una campaña es lo que también hace poderoso", explica López. "El entender bien esto es lo que te ayuda a decir cuál es este embajador, esta voz que te va a ayudar a comunicar para que este vínculo sea completamente auténtico de cara a las audiencias".

FOTO: CORTESÍA

MERCADO LIBRE

DE LA CANCHA AL CARRITO DE COMPRA

ScoreCoupons transformó los marcadores de los partidos de la Liga MX en códigos de descuento dinámicos en tiempo real y convirtió una desventaja en oportunidad.

Por: **Selene Ramírez**



El futbol en México es una potencia de atención indiscutible. Tan solo en el Torneo Clausura 2026, la Liga MX acumuló una audiencia de 81.7 millones de personas en México y Estados Unidos, con un *rating* promedio de 11.4 millones de televidentes por jornada en territorio nacional y más de 42.4 millones de visualizaciones en plataformas digitales. Sin embargo, el comportamiento del aficionado ha evolucionado, hoy ya no siguen los partidos fijando su atención únicamente en la televisión; en su lugar, consultan simultáneamente el celular, intercambian mensajes y comentan las jugadas en redes sociales.

Esta dinámica de la "segunda pantalla" ofreció el espacio ideal para que Mercado Libre se integrara a la conversación deportiva de manera orgánica, sin recurrir a un patrocinio oficial tradicional ni a costosas producciones publicitarias. "Para nosotros, marketing es generación de demanda", sostiene María Florencia Bameule, directora de Marketing de Mercado Libre México.

En un mercado donde el principal competidor de la plataforma de *e-commerce*, Amazon, es patrocinador de la Liga MX y también tiene partidos en ex-

MARÍA FLORENCIA BAMEULE

DIRECTORA DE MARKETING

Empresa: Mercado Libre México.
Campaña: "ScoreCoupons".
Agencia: GUT Mexico City.

clusiva, Mercado Libre encontró una forma de ganar presencia durante los partidos sin comprar derechos de transmisión ni recurrir a un patrocinio oficial. La marca aprovechó los cupones que ya utilizaba en su plataforma y los vinculó con el marcador de cada encuentro. Así nació "ScoreCoupons", una campaña que convirtió los goles en oportunidades de descuento.

La mecánica asociaba directamente los nombres de los equipos rivales y el resultado en el momento del partido con un código promocional en la plataforma. Por ejemplo, un encuentro entre América y Chivas generaba una combinación alfanumérica basada en el marcador en ese minuto; si cambiaba con un gol, la oferta se actualizaba automáticamente en tiempo real. En lugar de insertar una pauta ajena al juego, el propio marcador se convirtió en el detonador del descuento.

Para dar a conocer que el marcador del partido era un cupón en la plataforma, Mercado Libre optó por colaborar con *influencers* y programas deportivos de televisión.

Asumir este concepto implicaba riesgos. El equipo contempló escenarios donde un partido terminara sin goles –reduciendo las oportunidades para renovar cupones–, o bien, que los incentivos se agotaran rápido o no resultaran atractivos. La apuesta dependía de que la emoción del juego motivara a los usuarios a abrir la *app* y aprovechar las promociones antes de otro cambio en el marcador.

MARCADOR FINAL: VENTAS RÉCORD Y RECONOCIMIENTO

El concepto no bastaba por sí solo, como sintetiza Bameule: "Solamente la idea creativa no vive". La activación exigió articular un trabajo coordinado entre el equipo de Branding de Mercado Libre, la agencia creativa GUT Ciudad de México, Media House, socios de medios y las áreas internas de tecnología, comercial y marketing local.

El equipo configuró previamente las combinaciones posibles de códigos y reforzó la infraestructura tecnológica para soportar los picos masivos de tráfico digital durante los fines de semana. Las áreas comerciales aseguraron el stock disponible, mientras los equipos creativos y de medios sincronizaban las emisiones promocionales en ventanas de pocos segundos tras cada anotación.

Los resultados de "ScoreCoupons" superaron las expectativas iniciales, dice Bameule, tanto en métricas de negocio como en posicionamiento de marca. Se reportaron más de 10 millones de dólares en ventas atribuibles, un retorno de 57 veces el monto destinado a cupones, sin considerar el costo total de producción o medios. Además, se registraron más de 65,000 cupones redimidos directamente desde el marcador durante los partidos, atrayendo tráfico indirecto de usuarios que compraron en la plataforma posteriormente.

El 67% de la audiencia expuesta afirmó que la dinámica incrementó su consideración de marca (+37 puntos frente a la referencia previa), mientras que un 76% consideró la activación interesante o llamativa. La directiva asegura que Mercado Libre figuró entre las tres marcas más recordadas de la Liga MX con un 82% de índice de recordación, superando por 11 puntos al patrocinador oficial del torneo.

Además, la estrategia obtuvo un León de Plata en el Festival Internacional de Creatividad Cannes Lions, convirtiéndose en el primer León de Mercado Libre México con un proyecto concebido y ejecutado localmente.

Bameule considera que "ScoreCoupons" demostró que es posible construir presencia y adueñarse de la conversación futbolística sin adquirir un patrocinio oficial multimillonario.

Aunque la activación se ejecutó en partidos seleccionados de la Liga MX, la directora de Marketing de Mercado Libre México considera que el formato posee un enorme potencial de escala para extenderlo durante toda una temporada o adaptarlo a torneos globales, como el Mundial.

Más allá de los resultados, lo que la ejecutiva espera que permanezca de la estrategia ScoreCoupons es la idea de que no siempre hace falta inventar algo desde cero para hacer una diferencia. En algunas ocasiones, sostiene, basta con mirar de otra manera lo que ya se tiene.

"A veces, hay algo que está ahí y solamente hay que arriesgarse a hacer algo diferente, ordenar las piezas de otro modo", reflexiona. Para Bameule, ese es también uno de los retos de la mercadotecnia, encontrar oportunidades para crecer sin perder de vista que, detrás de una buena idea, tiene que haber un resultado para el negocio.



OPORTUNIDAD. La estrategia permitió a la empresa apropiarse de un evento deportivo que patrocinaba su competencia directa.

FOTO: CORTESÍA

INDIO AGAVE

REFORZAR LA IDENTIDAD

La estrategia de lanzamiento vinculó el agave con el espíritu guerrero de Indio, aunque su prueba comercial llegó cuando terminó la celebración de las Fiestas Patrias.

Por: **Nancy Malacara**



Indio Agave, como una edición especial, tenía apenas tres meses para atraer compradores. Su lanzamiento, en septiembre de 2025, debía aprovechar las Fiestas Patrias y dar una razón para elegir la marca entre otras opciones de cerveza, a través de una campaña que conectara el orgullo mexicano con una propuesta distinta.

El objetivo de Heineken México era aumentar la penetración de Indio ante el cambio de hábitos en los consumidores jóvenes. El reto: despertar interés sin perder la identidad de la marca.

La cerveza estaría disponible hasta diciembre, por lo que la campaña inició con una idea que vinculaba la resistencia del agave ante condiciones extremas con el espíritu guerrero de Indio. El equipo convirtió esa conexión en el eje del mensaje para las Fiestas Patrias y buscó una propuesta que ayudara a revitalizar la marca, encontrando en el agave un símbolo reconocible cuya historia daba sentido al lanzamiento. "Indio es una marca muy enfocada a

DIANA LOZADA
DIRECTORA DE MARCAS PREMIUM

RODRIGO MENDOZA
GERENTE DE MARCA SR. DE DOS EQUIS

Empresa: Heineken México.
Campaña: "Hecha de Dos Almas".
Agencia: Ogilvy México.



EVOLUCIÓN. "Cuando dos almas se encuentran, nada las puede separar", fue uno de los mensajes para el lanzar Indio Agave, dentro de la plataforma De Alma Guerrera.

una ocasión de consumo, que es conectar y celebrar", explica Diana Lozada, entonces directora de Marcas Regionales y Alianzas de Heineken México, y hoy directora de Marcas Premium.

El calendario atendía al negocio y a la comunicación, porque las Fiestas Patrias son una temporada relevante para la categoría y, según Lozada, un momento en el que el consumidor expresa ese orgullo por México.

El equipo evaluó cuatro conceptos con consumidores y encontró que el agave reunía elementos favorables para el lanzamiento, entre ellos, la mexicanidad, la combinación de ingredientes y un empaque distinto.

Rodrigo Mendoza, entonces director de la marca Indio, hoy de Dos Equis, recuerda que hubo una propuesta que compitió de cerca, aunque el vínculo con septiembre inclinó la decisión y pesó en la selección final.

La ruta creativa también debía resolver una confusión previsible, porque mencionar agave podía llevar al comprador a esperar tequila, mientras que la promesa de Indio Agave seguía siendo la de una cerveza. Por ello, se comunicó un fino toque de agave azul de Jalisco para evitar referencias al destilado y que el ingrediente no generara una expectativa equivocada. "Nunca comunicamos nada cercano a tequila", señala Mendoza, quien precisa que la bebida mantiene el sabor cervecero con una infusión de agave.

"Cuando dos almas se encuentran, nada las puede separar", fue una frase con la que se comunicaba el producto en la campaña. La claridad del mensaje se extendió al envase, en el que el vidrio transparente dejaba ver el líquido y permitía distinguir la novedad de la Indio original, mientras que los tonos dorados y turquesa reforzaban la identidad visual de la propuesta.

"Queríamos dejarle claro al consumidor qué era lo que había dentro", dice Lozada sobre la decisión de mostrar el líquido, con lo cual el envase también ayudaba a explicar la diferencia frente a la botella oscura tradicional.

El lanzamiento de Indio Agave surgió desde la marca para buscar una innovación que permitiera acercarse a nuevos consumidores y fortalecer su relevancia, pero la agencia Ogilvy México desarrolló el concepto creativo Hecha de Dos Almas, en seguimiento de la plataforma De Alma Guerrera.

EL ORGULLO COMO GANCHO

La estrategia comenzó en el centro y el occidente, dos regiones con ventajas para el lanzamiento: la primera concentraba una parte importante del volumen de Indio y la segunda aportaba cercanía con el origen del agave.

Los formatos acompañaron la búsqueda de prueba, con la caguama por su relevancia en esas regiones y las caguamitas como una presentación diferenciada, de acuerdo con Mendoza.

Si la campaña conjugaba un mensaje de orgullo, un envase diferenciado y una distribución en mercados elegidos, el resultado debía traducirse en ventas.

En 2025, Indio Agave alcanzó el 96% del volumen previsto en su plan de negocio, según Mendoza, por lo que durante diciembre el equipo discutió con el comité ejecutivo de Heineken su permanencia en el portafolio. Y así fue.

El directivo cita datos de OXXO que identificaron 56,000 compradores nuevos de cerveza y 110,000 que no compraban Indio. Esto corresponde a información compartida por esa cadena y no a un conteo de todo el mercado.

Lo que sí es que más del 60% del volumen de Indio Agave fue incremental para la marca, añade Mendoza, lo que significa que la mayor parte representó ventas adicionales y permitió evaluar el lanzamiento más allá de un traslado de consumo entre las variedades del portafolio.

Cifras de Nielsen citadas por Mendoza indican que la cerveza alcanzó alrededor de un punto de penetración en el valle de México, la zona centro y occidente durante el cuarto trimestre de 2025, además llegó a dos puntos en el norte durante el trimestre posterior a su expansión en marzo de 2026.

La segunda prueba llegó fuera de las Fiestas Patrias, cuando hasta junio de 2026 la variedad se ubicó 30% por encima de su plan, según la marca, y respaldó una expansión gradual hacia otras regiones mediante supermercados y tiendas de conveniencia.

Para Lozada, la respuesta mostró disposición a probar propuestas diferentes, mientras que Indio consiguió que una campaña pensada para septiembre abriera una oportunidad de negocio que pudiera sostenerse después de la celebración.

FOTO: CORTESÍA

CATEGORÍAS DESIERTAS

Por: ***Expansión***

Cuando lanzamos las nuevas categorías dentro de 'Monstruos de la mercadotecnia', en la edición de 2024, nuestro objetivo era ampliar nuestro foco hacia las estrategias que estaban marcando el rumbo en la industria y, además, generando un cambio en los negocios.

Cumplíamos 25 años haciendo este especial, que se ha consolidado como uno de los reconocimientos más deseados. A diferencia de otros premios, *Expansión* presenta y explica las estrategias ganadoras a sus lectores, detalla momentos clave, retos y soluciones a las que llegó el equipo de la empresa.

Las tendencias en mercadotecnia cambian y avanzan, y 'Monstruos de la mercadotecnia' siempre han querido reconocer a los creativos que van un paso adelante. Las categorías permitían también reflejar esos cambios en la industria, sin modificar la esencia del certamen: el Monstruo de la Mercadotecnia siempre será la estrategia que haya sabido unir la innovación, la creatividad y los mejores resultados, y su imagen es la persona que dirige el área de mercadotecnia de la empresa.

Esa ambición de muchas compañías por aparecer en nuestra portada nos exige no pensar en estos nuevos espacios de visibilidad como categorías por llenar, sino por ganarse.

Por eso, aunque no es nuestro escenario ideal, esta edición quedan algunas categorías desiertas, no sin antes tener una profunda discusión con el jurado. No es una decisión tomada a la ligera, pero, sin duda, envía un mensaje. Ya sea por falta de resultados medibles, de creatividad o de algún elemento que las distinga del resto, el jurado determinó que no había entre las postulaciones recibidas, que este año rozaron el centenar, alguna campaña que marcara el camino en las categorías de:

- Pymes
- B2B
- Inteligencia Artificial
- Diversidad e Inclusión

Es la primera vez desde que incorporamos Diversidad e Inclusión, en 2022, que esta categoría queda desierta. Fue, tal vez, la discusión más acalorada en la sesión de deliberación. En un momento en el que se analiza la parálisis que ha supuesto para los presupuestos de Diversidad e Inclusión de las empresas el regreso de Donald Trump a la Casa Blanca, ¿es el momento correcto para dejar desierta esta categoría? Sin embargo, el objetivo también es avanzar en la conversación y esta posición nos permite, además, ser más exigentes con las marcas que buscan posicionarse.

En el caso de Pymes, B2B e Inteligencia Artificial, si bien había campañas con resultados de negocio y bien hechas, el jurado se plantea una pregunta: ¿cumplir es suficiente hoy?


AEROMEXICO
TE LLEVA
MÉXICO - MILÁN
Nuevo destino
Viaja directo desde la Ciudad de México
en uno de nuestros 4 vuelos semanales
a partir del 28 de marzo de 2027.
Reserva ahora

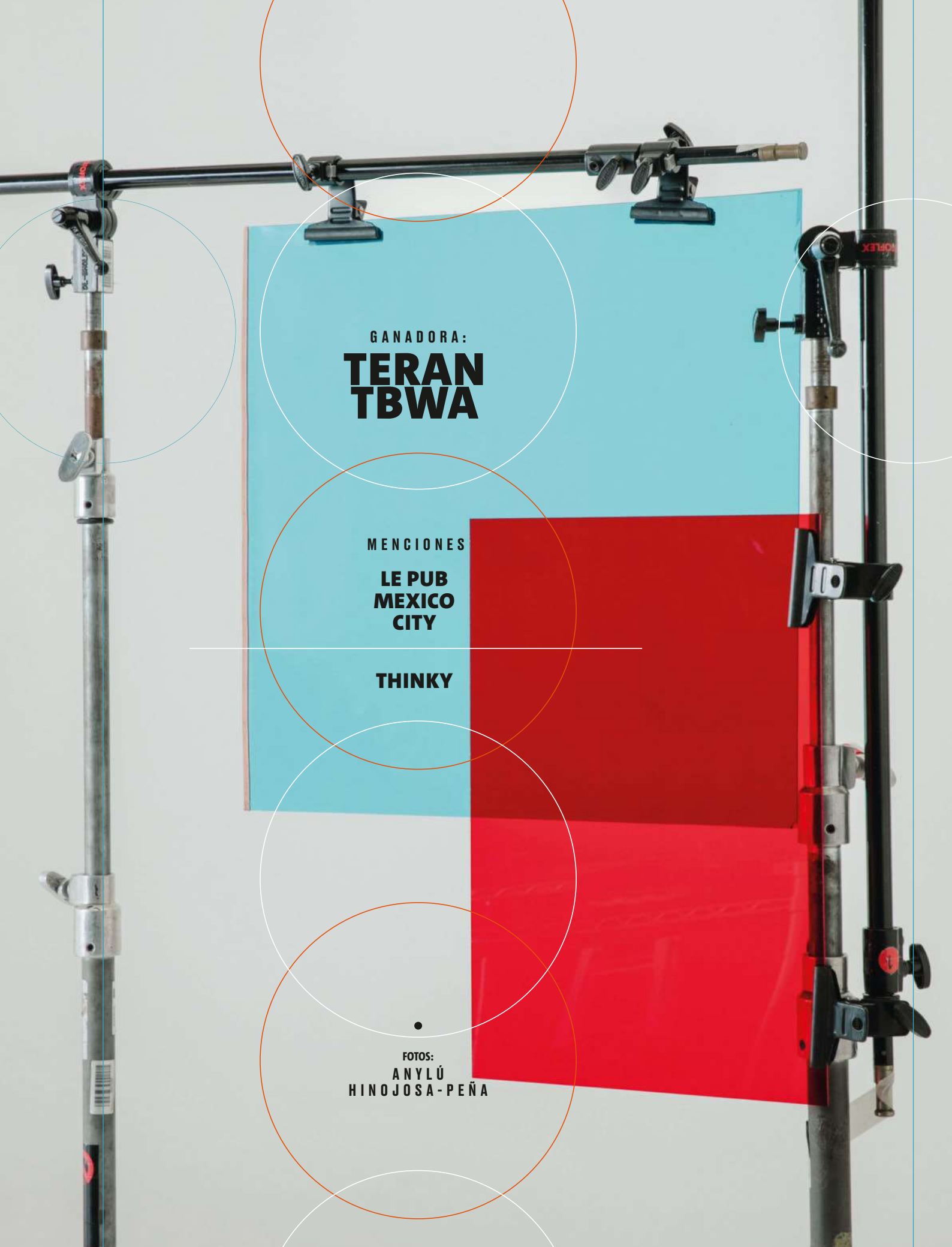


AGENCIAS TRANSFORMADORAS

2026

P. 104

01.NOVIEMBRE
2026



GANADORA:

TERAN TBWA

MENCIONES

LE PUB MEXICO CITY

THINKY

FOTOS:
ANYLÚ HINOJOSA-PEÑA

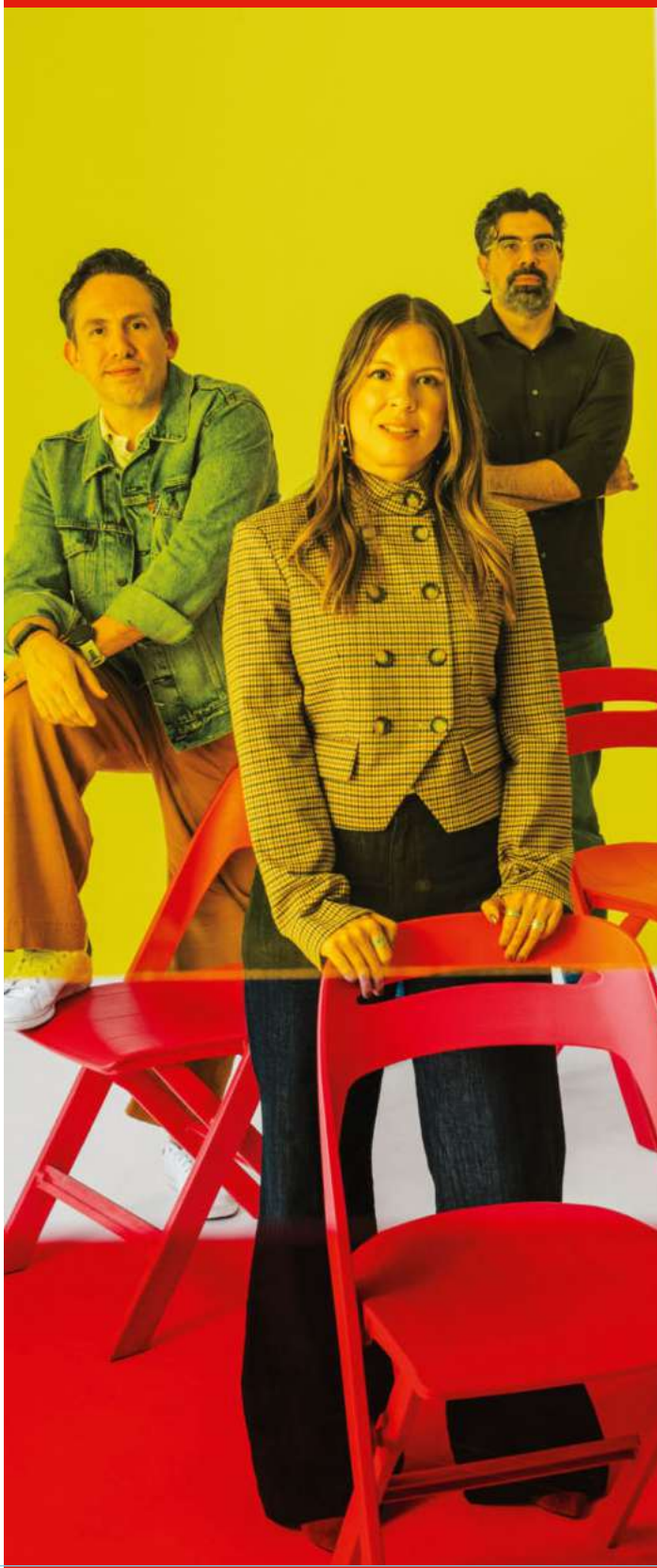
José Alberto Terán llegaba a casa con algo más que las preocupaciones de la jornada. Algunas noches reunía a sus hijos para mostrarles la campaña que su agencia preparaba para alguna de las marcas que le habían confiado su comunicación. Las piezas todavía no salían al aire, pero él les preguntaba qué entendían, qué les provocaban y si la idea funcionaba ante una audiencia que no participaba en las juntas.

Andrés Terán creció entre esas conversaciones, aunque la publicidad entró en su vida como una pasión compartida dentro de casa y no como una obligación ligada al apellido. "Llegaba en la noche y nos decía 'hicimos esta campaña, chequen esto, véanlo'. Nos pedía nuestra opinión y esa pasión se contagiaba de manera natural. Mi papá nunca me presionó para entrar a la agencia", recuerda.

TERAN TBWA es una empresa familiar que ha atravesado tres generaciones. El abuelo, José Terán, fundó la agencia en 1947 y pintaba anuncios a mano para la prensa, mientras que su hijo, José Alberto, participó décadas después en la construcción de plataformas publicitarias que permanecieron durante años. Andrés Terán dirige ahora una firma que desarrolla videojuegos, que convierte cuentas de TikTok en herramientas de ingreso y que incorpora inteligencia artificial a sus procesos creativos. Sin embargo, el joven de la familia no tomó la batuta inmediatamente.

Trabajó primero del lado del cliente, emprendió un negocio, pasó por el sector financiero y estudió un MBA en Babson College entre 2018 y 2020, lo cual le ayudó a decidir que podía incorporarse a la agencia por lo que tenía para aportar y no solamente porque su apellido aparecía en la fachada. Su arribo a la dirección tampoco implicó conservar intacta la estructura que recibió. Terán cree que la configuración, la tecnología y los servicios deben modificarse constantemente, pero los principios creativos deben permanecer.

"Lo que hace a Terán, Terán, debe seguir siendo, aunque la forma de expresarlo cambie. Siento una gran responsabilidad por las personas que trabajan aquí y por las marcas de primer nivel que confían en nosotros", afirma. Hoy, la agencia emplea a cerca de 380 personas y a alrededor de 750 colaboradores en las distintas unidades del grupo.



TERAN TBWA

SUS CAMPAÑAS

BBVA México: "Money Park: El mundo del dinero".
Embasa: "TikTok Tips".
GNP: "Existe otro lado de la rivalidad".



TERAN TBWA

SIN BAJAR EL ESTÁNDAR

Con casi 80 años de historia, la agencia ha combinado legado, disrupción y nuevas tecnologías para transformar marcas mediante ideas con impacto y resultados de negocio.

Por: **Nancy Malacara**

Hace tres años, el directivo condensó su exigencia en una mentalidad interna: High Fucking Standards. La expresión establece que cada proyecto debe alcanzar un alto nivel creativo, técnico y de impacto en el negocio, incluso cuando se trate de una ejecución pequeña. Bajo ese estándar, la agencia ha desarrollado distintas campañas que trasladaron su metodología a la vida de las personas.

AHORRAR DENTRO Y FUERA DE ROBLOX

Uno de esos proyectos llevó a TERAN TBWA a un territorio donde la banca todavía no encontraba una forma natural de hablar con la infancia. BBVA quería impulsar la educación financiera entre niñas y niños de nueve a 12 años, antes de que el gasto impulsivo y la falta de planeación se convirtieran en conductas difíciles de modificar.

El reto respondía a una debilidad que México arrastra hasta la edad adulta. La Encuesta Nacional de Inclusión Financiera 2024 del INEGI reveló que el 33.6% de las personas de 18 a 70 años no tenía ningún tipo de ahorro, mientras que el 36.6% solo guardaba dinero a través de mecanismos informales. Alrededor de tres de cada 10 utilizaba una cuenta financiera, de manera exclusiva o combinada con otras formas de ahorro.

La agencia identificó que la relación con el dinero comenzaba mucho antes de abrir la primera cuenta bancaria. Los menores ya tomaban decisiones sobre monedas virtuales, recompensas, compras y herramientas digitales dentro de Roblox, pero lo hacían sin una guía que relacionara esas elecciones con el ahorro y la planeación.

BBVA y TERAN TBWA desarrollaron entonces Money Park, un mundo donde los jugadores trabajaban para obtener recursos, elegían cómo gastarlos y reservaban una parte para cumplir diferentes metas. La plataforma recurrió al *edutainment*, una combinación de educación y entretenimiento que sustituyó las explicaciones financieras por decisiones dentro del juego.

"En vez de que ellos vengan a nosotros, nosotros vamos hacia ellos. Entramos en Roblox para hacer un universo donde los jóvenes pueden cumplir misiones y entender cosas muy simples sobre cómo funcionan las finanzas", explica Terán.

El proyecto también tenía un objetivo comercial porque debía presentar Link Card, la cuenta de ahorro de BBVA para menores de edad. Los personajes, las señales y las noti-



ficaciones conectaron las decisiones virtuales con la posibilidad de crear apartados de ahorro dentro de la *app* del banco, aunque la experiencia podía recorrerse sin contratar el producto.

La ejecución obligó al equipo creativo a diseñar personajes, misiones, recorridos y recompensas capaces de mantener la atención sin convertir el videojuego en una clase bancaria. Joaquín Maldonado, Chief Creative Officer de TERAN TBWA, explica que la complejidad estuvo menos en conseguir la aprobación que en aprender a construir dentro de una plataforma distinta.

"La ejecución era un poco más compleja y requirió de mucho *craft*. Tuvimos que aprender cosas nuevas sobre cómo trabajar dentro de la plataforma, diseñar la interacción y conseguir que la dinámica fuera divertida", señala.

Los resultados dejaron ver una primera conexión entre el juego y una conducta fuera de Roblox. El 19.87% de los jugadores que tenía vinculada una cuenta Link Card creó apartados de ahorro, una proporción 6.63 puntos porcentuales mayor que la registrada entre los clientes adultos de BBVA durante el periodo de referencia.

> "LO QUE HACE A TERAN, TERAN, DEBE SEGUIR SIENDO, AUNQUE LA FORMA DE EXPRESARLO CAMBIE."
>
> Andrés Terán, CEO de TERAN TBWA.

Los menores guardaron en promedio 1,783 pesos mensuales en esos apartados, frente a una meta inicial de 200. Money Park recibió 472,000 jugadores durante su lanzamiento, sumó 28,000 favoritos y alcanzó una permanencia diaria promedio de 27.88 minutos, casi ocho minutos por encima del referente de los contenidos educativos dentro de Roblox.

La iniciativa elevó 18 puntos porcentuales la percepción de relevancia de BBVA entre los padres con hijos de nueve a 12 años y aumentó siete puntos la diferenciación de la marca. Terán evita presentar esos indicadores como prueba de un cambio definitivo porque un hábito necesita tiempo para consolidarse, pero considera que la campaña abrió una forma distinta de acercar la educación financiera a la infancia.

"El cambio de hábito lo veremos en el futuro y se le tendrán que sumar muchas otras iniciativas. Ojalá que, junto con otros esfuerzos, pueda generar un cambio positivo porque será bueno para el país", afirma.

CUANDO TIKTOK DEJÓ PROPINAS

Otra campaña inició con una diferencia cotidiana. Los clientes de un restaurante suelen añadir una propina al consumo, pero quienes compran una hamburguesa o unos tacos en la calle normalmente pagan la cuenta y se marchan, aunque el vendedor también aporte atención, cercanía y entretenimiento.

TERAN TBWA encontró en esa desigualdad una oportunidad para Embasa, una marca de catsup que buscaba posicionarse como aliada de los puestos de comida. La agencia propuso utilizar la cuenta de TikTok de la compañía, que ya cumplía los requisitos para monetizar contenido, como una plataforma de propinas para sus clientes comerciales.

El proyecto TikTok Tips recorrió 13 establecimientos y convirtió los puestos en sets de transmisión en vivo. Los vendedores prepararon alimentos, mostraron sus trucos y conversaron con una audiencia que podía recompensarlos mediante regalos digitales. La plataforma transformó posteriormente esos estímulos en dinero, que fue entregado a los protagonistas de cada transmisión.

"Estas personas tienen una personalidad muy divertida y una capacidad natural para entretener. Decidimos ponerlas al frente para que hicieran lo que hacen todos los días, pero ante una audiencia que podía crecer muchísimo", cuenta Terán.



EL EQUIPO. Elisa Chong, Pablo Cárdenas, Rodrigo Zúñiga, Andrés Terán, Gerardo Méndez y Helena Estrada.

FOTOS: ANYLÚ HINOJOSA-PEÑA

GANADOR 2026

Maldonado está convencido de que la propuesta funcionó porque no añadió una causa ajena al posicionamiento de Embasa. La marca ya se definía como aliada de los changarros, ayudarles a obtener un ingreso adicional convertía esa promesa en una acción tangible. "Embasa quiere ser más que un producto, quiere ser el aliado de esos clientes y ayudarlos a que sus negocios prosperen. Cuando el equipo presentó la idea, tenía sentido porque estaba dentro de la misión y la visión de la marca", explica.

Acá la producción enfrentó un reto diferente al de Money Park. El equipo tuvo que recorrer las calles para encontrar vendedores con carisma, explicarles la dinámica, transmitir desde espacios cotidianos sin eliminar su espontaneidad y asegurarse de que las propinas llegaran a las personas correctas.

De acuerdo con la agencia, las propinas aumentaron 400% durante las transmisiones realizadas en cada una de las 13 ubicaciones. Cada emisión generó más de 300,000 interacciones y convirtió el oficio cotidiano de los vendedores en contenido participativo.

La campaña también coincidió con un crecimiento del 12% en las ventas unitarias de Embasa dentro del segmento, equivalente a 81,564 unidades adicionales frente al año anterior. El caso evidenció cómo un canal creado para comunicar una marca puede transformarse en una herramienta de ingreso para sus clientes y, al mismo tiempo, fortalecer su posición comercial.

TRES RIVALES BAJO UNA MISMA CAUSA

Por otro lado, GNP puso a TERAN TBWA en una contradicción. La marca patrocinaba en simultáneo al América, a Chivas y a Pumas, tres clubes con algunas de las aficiones más numerosas y enfrentadas del futbol mexicano, pero esa presencia compartida todavía funcionaba principalmente como exposición de marca.

La aseguradora planteó aprovechar sus patrocinios para promover una convivencia distinta en los estadios, así que la agencia desarrolló el concepto 'Existe otro lado de la rivalidad'. La idea separó el orgullo por una camiseta de la violencia que suele justificarse en nombre de la pasión deportiva.

> "LLEGABA EN LA NOCHE Y NOS DECÍA 'HICIMOS ESTA CAMPAÑA, VÉANLA'. NOS PEDÍA OPINIÓN Y ESA PASIÓN SE CONTAGIABA. MI PAPÁ NUNCA ME PRESIONÓ PARA ENTRAR A LA AGENCIA."
>
> Andrés Terán,
> CEO de TERAN TBWA.

La propuesta, además, rompió con un convencionalismo de la categoría aseguradora. Las compañías suelen hablar del riesgo mediante accidentes, pérdidas o situaciones que podrían salir mal, mientras que GNP construyó durante más de dos décadas la plataforma "Vivir es increíble". TERAN TBWA llevó ese posicionamiento al futbol.

Las piezas principales contaron historias de seguidores contrarios que podían enfrentarse durante el partido y reconocerse fuera de la cancha. Los protagonistas infantiles no fueron actores profesionales, sino niños beneficiarios de programas de GNP, como Gol por México, una decisión que acercó las historias a la realidad de la marca.

La campaña comenzó con dos piezas audiovisuales, una alrededor de la rivalidad entre América y Chivas, y otra sobre el enfrentamiento entre América y Pumas. Los contenidos aparecieron en televisión abierta, cine, medios digitales, exteriores y pantallas de los estadios durante el torneo.

La estrategia avanzó después de la comunicación hacia la conducta. La GNPCam localizó y proyectó en las pantallas a aficionados rivales que convivían dentro de las tribunas, mientras que la dinámica 'Abraza a tu Rival' invitó a las personas a publicar una fotografía junto a un seguidor contrario. "Queremos que el futbol siga siendo un evento al que puedas ir con tu familia y convivir entre rivales. La rivalidad debe quedarse en la cancha", señala Maldonado.

La resistencia apareció entre la propia afición. Durante los partidos de mayor tensión, algunos usuarios calificaron las escenas de irreales y aseguraron que seguidores de clubes contrarios nunca convivirían de esa manera. Los comentarios negativos representaron el 6.8% de la conversación en el América-Chivas y subieron a 20.2% en el Clásico Capitalino.

GNP decidió responder con las imágenes de aficionados que ya compartían las tribunas. La marca no suavizó el mensaje ni discutió con los usuarios, sino que convirtió a los asistentes reales en evidencia de que la convivencia sí ocurría. Terán dice que esta campaña enfrentó la mayor resistencia cultural de los tres proyectos porque necesitaba conseguir que clubes y comunidades históricamente opuestas coincidieran en una misma causa.

Los resultados mostraron que la conversación negativa no dominó la respuesta. La campaña alcanzó el 50% de recordación, 20 puntos por encima del promedio histórico de GNP, y se ubicó como la segunda más recordada de la compañía. La opinión favorable llegó al 69%, frente a una media del 54%, mientras que el 51% de las personas declaró que mejoró su percepción de la aseguradora.

GARBAGE



ZÓCALO
DE LA CIUDAD DE MÉXICO

14 NOVIEMBRE
20 HRS / 2026
ENTRADA LIBRE

GOBIERNO DE LA CIUDAD DE MÉXICO
CAPITAL DE LA TRANSFORMACIÓN

SECRETARÍA DE CULTURA

LEPUB MEXICO CITY

PUBLICIDAD QUE CONECTA

La agencia que lidera Paola Escalante no quiere solo un trabajo que gane premios que se queden en las vitrinas, sino crear ideas que la gente haga suyas y que, al mismo tiempo, muevan el negocio.

Por: **Luis Alberto Zanela**

¿Qué tienen en común una cerveza, una tienda de conveniencia y una oportunidad para empezar de nuevo en México? A primera vista, poco. Pero en manos de una agencia de publicidad, esos elementos pueden convertirse en una idea que conecte una marca con un problema real del país, genere conversación y, de paso, abra nuevas oportunidades de negocio.

Esa es la apuesta de LePub Mexico City, agencia que busca romper con la idea de que la publicidad sirve únicamente para vender productos o conseguir aplausos en los festivales de creatividad. Su ambición es mayor, es crear ideas que formen parte de la cultura popular y que, al mismo tiempo, contribuyan a los objetivos de negocio de sus clientes.

"Creemos que la mejor publicidad es la que la gente comparte cuando se está echando una chela o tomando un café", dice Paola Escalante, Managing Director de LePub Mexico City. La conversación espontánea, esa que ocurre fuera de las juntas corporativas y de los círculos publicitarios, es para la agencia una señal de que una marca consiguió algo más difícil que llamar la atención: volverse relevante.

De origen italiano y parte de Publicis Groupe, LePub abrió sus puertas en México a finales de 2023. En apenas dos años, pasó de ser un proyecto a contar con 47 colaboradores y alrededor de 12 clientes. También acumula unos 200 reconocimientos en festivales creativos locales, regionales y globales.

Sin embargo, Escalante tiene claro que los trofeos no pagan las cuentas. El verdadero indicador de éxito está en otro lado, en el crecimiento de las métricas de marketing y de negocio de las marcas con las que trabajan.

La filosofía de LePub parte de una premisa sencilla: la creatividad debe estar conectada con la estrategia de negocio desde el principio. Escalante sostiene que la agencia busca involucrarse en las conversaciones importantes de sus clientes, incluso en aquellas que tradicionalmente parecerían ajenas al trabajo publicitario. "Cuando realmente nos conectamos con los clientes, con su estrategia, con su ADN y con lo que están buscando lograr dentro del mercado, no solo en el plazo inmediato, sino en el largo, es cuando logramos hacer cosas interesantes", dice.

Esta manera de trabajar se refleja en su relación con Tecate, una de las marcas con las que ha desarrollado una construcción de posicionamiento durante los últimos tres años. Mientras que otras cervezas apuestan por imágenes aspiracionales, Tecate tiene como objetivo "conectar con el mexicano real, el que trabaja, enfrenta dificultades y sale adelante todos los días".

En un mercado saturado de mensajes publicitarios, construir una identidad reconocible permite que una campaña tenga más fuerza y que las siguientes no partan de cero. La meta es que, incluso sin ver el logotipo, el consumidor pueda identificar qué marca está detrás de una idea.

NEGOCIO E IMPACTO

El trabajo de LePub no termina en la comunicación. Una de las iniciativas vinculadas con Tecate muestra cómo una necesidad comercial puede convertirse en una oportunidad de impacto social.

En el norte de México, la inseguridad ha complicado la operación de comercios y la contratación de personal. Al mismo

LEPUB MEXICO CITY

SUS CAMPAÑAS

Heineken: "Tecate Bar Golfo de México".
Heineken: "Tecate Titanium: Volvimos Por Ti".
Heineken: "Wellcome Back, Paisano".



TALENTO. Aldo Ramírez, Paola Escalante, Ricardo Avilés y Andreia Tavares forman el equipo de liderazgo de LePub Mexico City.

tiempo, las personas deportadas desde Estados Unidos enfrentan dificultades para encontrar trabajo. A partir de esa realidad, la cervecera impulsó un programa para que personas deportadas pudieran convertirse en responsables de tiendas SIX, impulsadas por Heineken, dueña de la marca.

La iniciativa conecta la reinserción laboral con la operación comercial; quienes se incorporan pueden dirigir una tienda y formar su propio equipo de trabajo. En una primera etapa, que duró cuatro meses, se abrieron cuatro establecimientos. El programa tiene continuidad prevista mediante un acuerdo de cuatro años.

El valor de la idea radica en que no se limita a contar una historia emotiva, sino que vincula un problema social con una actividad económica y una plataforma que puede desarrollarse en el tiempo. Para la agencia, eso es *creative commerce*: creatividad que se traduce en una iniciativa con posibilidades de generar valor para la marca y las personas.

Detrás de las campañas de LePub también hay una apuesta por transformar la relación entre agencia y cliente. Para la directiva, una buena idea necesita una relación en la que ambas partes compartan ambición, valores y disposición para cuestionarse. "La dupla más poderosa que existe en la industria es la que hace el cliente con su agencia", afirma.

El modelo de LePub es el de una agencia boutique dentro de Publicis, pues tiene una estructura compacta, pocos clientes y una relación cercana con las marcas, a las que acompaña como agencia líder. La intención no es atender a todo el mercado, sino profundizar en el negocio de cada cliente y entenderlo lo suficiente para proponer soluciones que vayan más allá de lo evidente.

Esta lógica exige una cultura interna que soporte la ambición. "Nos gusta hacer las cosas diferentes y eso a veces nos hace incómodos, pero nosotros creemos que en la incomodidad surge el crecimiento", dice Escalante.

En una industria sometida a cambios acelerados, presión por resultados y nuevas tecnologías, la agencia ha crecido a más del doble desde la llegada de Escalante, en enero de 2025, pero ahora enfrenta otro desafío, consolidar lo construido sin perder su esencia.

La irreverencia también forma parte de la fórmula de la firma. En su trabajo con KFC para el contexto mundialista, recurrió al humor y a un juego creativo alrededor de las piernas del exfutbolista Roberto Carlos y las piezas de pollo. También en el Mundial, otra campaña reunió a Duolingo y Tinder alrededor de una observación sencilla: durante el torneo, hablar más idiomas puede aumentar las posibilidades de ligar con visitantes de otros países. La ejecución exigía mensajes breves, ingeniosos y capaces de conectar con una audiencia amplia.

En ambos casos, el entretenimiento sirve como vehículo para hacer que un mensaje comercial sea atractivo y se incorpore a las conversaciones cotidianas. Y cuando una campaña consigue esa conexión cultural, la marca gana visibilidad más allá de los espacios para anunciarse.

CUESTIONAR EL MODELO

La IA plantea una nueva prueba para este modelo. LePub cuenta con el respaldo de una organización que invierte en tecnología y capacitación. Sin embargo, Escalante no concibe la IA como un sustituto de las personas, sino como una herramienta para potenciar sus capacidades y hacer más eficientes los procesos.

Para la ejecutiva, ser una agencia transformadora significa atreverse a hacer las cosas de otra manera, incluso cuando eso resulta incómodo. También cuestionar la relación tradicional con los clientes y entender la creatividad desde ángulos que no necesariamente corresponden al terreno publicitario. "Estamos intentando retar la manera en la que se relacionan las agencias con los clientes", detalla. "Creemos que las agencias transformadoras son aquellas que son parte de la cultura, de lo que la gente habla".

FOTO: CORTESÍA

THINKY

CUANDO SE TRATA DEL *INFLUENCER* CORRECTO

Delfina Peralta y Maripi Lissarrague han aprovechado toda su experiencia digital para generar estrategias creativas con *influencers*.

Por: **Puri Lucena**

CONCEPTO. Para Delfina Peralta, comprender el rol de los creadores de contenido en una campaña es lo que puede hacer crecer el negocio.



Se autodenominan "los dinosaurios del *influencer marketing*". Delfina Peralta y Maripi Lissarrague, cofundadoras de ThinkY, trabajaban en la industria de los creadores de contenido cuando esta aún no nacía. Iniciaron en Argentina, en 2009, como una agencia digital que rápidamente volteó a ver figuras que comenzaban a ganar espacio en internet: los blogueros. Y empezaron a hacer integraciones con ellos, sobre todo, muchos periodistas, especialistas en deporte o moda. Y luego, las redes explotaron.

En 2014 instalaron oficina en México y, según ellas, comenzó una era que se acentuó entre 2018 y, sobre todo, en 2020, con la explosión de TikTok. "Ahí fue donde empezó esta nueva era que llamamos ThinkY 2.0, con todo el conocimiento que ya traíamos del *influencer marketing*", dice Lissarrague, CEO de la agencia.

Fue un crecimiento de las redes sociales como plataformas de entretenimiento y un boom de *influencer marketing*, pero sin una guía y de forma poco regularizada, con poco cono-

cimiento de estadísticas, precios o costos y que ahora busca profesionalizarse.

"Lo que encontramos Maripi y yo en su momento, más allá del potencial que tiene esta industria, es la combinación con otros elementos. Nosotras nos definimos como una agencia creativa de *influencer marketing,* nos dedicamos a hacer campañas que tengan creadores de contenido o un talento", explica Peralta, Chief Visionary Officer. Esa combinación las hizo comprender que el rol de los creadores de contenido en una campaña puede cambiar el negocio y hacerlo crecer.

La firma tiene oficinas en Argentina y México, pero su estructura está integrada. Una parte del equipo está aquí, la otra, en el Cono Sur. Esa mezcla de culturas, señalan, también ha enriquecido la visión de la firma.

Ambas rechazan hablar de una receta para lograr resultados en una estrategia en la que, no hay que perder de vista, están tan involucradas personas. "No todos los *influencers* o creadores te van a dar lo mismo. Y no todas las marcas o audiencias necesitan lo mismo, así que no hay una fórmula tal cual", afirma Peralta. Con todo, señala que a la agencia le ha resultado estar muy en contacto con la audiencia que busca la marca, para trabajar con el talento adecuado.

El punto de partida es entender cuál es el *influencer* correcto para la estrategia correcta, cuál es el impacto esperado y a qué audiencia se quiere llegar. Y esto es ahora más complejo, ya que las audiencias están más fragmentadas y con un solo mensaje es más difícil llegar a todas.

Por eso, en campañas como la del lanzamiento de la mayonesa Hellmann´s Flamin' Hot, una colaboración de la marca con PepsiCo, no trabajaron solo con un *influencer,* sino con 1,600, entre ellos, un clon digital con IA de Pedro Sola. La estrategia no utilizó los medios tradicionales y llevó a miles de personas a probar el nuevo producto.

El reto era que cada creador reinterpretara la marca con sus propios códigos, pero sin que esta perdiera su consistencia. "Para el lanzamiento, Hellmann's nos dijo que quería hacer todo *social media* y no invertir en nada más. Necesitábamos llegar a grandes resultados para avalar la decisión del cliente que estaba apostando por nosotros", dice Peralta. Y consiguió incrementar sus ventas y su participación en mayonesas saborizadas.

En el caso de la cadena de tiendas Coppel fue crear un programa de Embajadores UGC (contenido generado por el usuario), bajo la comprensión de que los *millennials* y la Gen Z no solo descubren productos a través de la publicidad, de la que huyen cada vez más, sino a través de recomendaciones en redes sociales.

El plan integró inteligencia de audiencias, nano y microcreadores, producción *always-on* y medición de negocio. "Coppel vende millones de productos y la gente no lo sabe. ¿Cómo hago para comunicar todos esos artículos que tengo y que le llegue a la audiencia que le corresponde? Ese era el problema que teníamos que solucionar", dice Lissarrague. El plan logró la meta de incremento de venta omnicanal y superó el objetivo de embajadores activos.

Diferente fue la apuesta con "Puro Pinche Rexona: no abandona a Rivers", la *streamers* presidenta del Pío FC, en la Kings League. Aquí fue ThinkY quien animó a Unilever a apostar por una estrategia diferente. No por emplear a Samantha Rivers, sino por la forma en la que integraron la comunicación. La marca no patrocinaba el torneo, sino que convirtió a Rivers en cocreadora y juntos fomentaron la generación de una comunidad alrededor del equipo. Esto provocó que hubiera mucho contenido, porque en cada transmisión, la *streamer* mencionaba a Rexona. Incluso, se creó una mascota del equipo.

"Había un riesgo en salirse de lo habitual del patrocinio, sobre todo, para un corporativo de consumo masivo. Y lo que se demostró es que generó algo muy diferente [a tener un logo en un evento]. Rexona fue la marca más mencionada en la primera temporada de la Kings League, más que los patrocinadores oficiales", dice Peralta.

Trabajar con *influencers* también tiene retos, como que la figura por la que se apuesta baje su credibilidad o en su convocatoria frente a las audiencias. Pero las directivas insisten en que, si bien no hay una fórmula como tal, sí tiene que haber una investigación. "Nosotras definimos a los *influencers,* sobre todo, a los creadores de contenido, como marcas, con sus valores, su propiedad intelectual, con su forma de hablar, sus audiencias", dice Lissarrague. "Y el ADN de ese creador tiene que hacer *match* con el de tu marca para que tenga éxito".

THINKY

SUS CAMPAÑAS

Unilever: "Hellmann's se puso HOT".
Unilever: "Puro Pinche Rexona: no abandona a Rivers".
Grupo Coppel: "Coppel UGC: rompen el *feed* y la góndola".



OTRA ETAPA. Maripi Lissarrague explica que a partir de la explosión de TikTok, en 2020, vino la evolución de la agencia hacia un ThinkY 2.0.

FOTO: CORTESÍA

MONSTRUOS

JURADO 2026



NUESTRO JURADO

Las estrategias de mercadotecnia evolucionan cada año marcadas, entre otros factores, por avances tecnológicos. Los expertos evalúan la ejecución y los alcances.

Por: ***Expansión***

MONSTRUOS DE LA MERCADOTECNIA

Arriba, de izq. a der.: **Sergio López,** socio y director general de Valora México y presidente fundador de ReEvol Advisors; **Lucía 'Pistola' Mendoza**, Head of Strategy Mkt Services de GUT México; **Alma Lea**l, LATAM Marketing & Comms Head en TCS; **Verónica Hernández**, CEO de Ogilvy México; **Carlos Maqueda**, Leader Effectiveness Marketing de NielsenIQ. Abajo: **Gabriel Richaud**, director general de IAB México y **Andrés Terán**, CEO de TERAN TBWA.

En la foto no aparecen pero participaron como jurado: **Adriana Valladares**, consultora independiente; **Said Gil**, presidente de la AVE y CEO de Dentsu Creative México; **Paola Escalante**, Managing Director de LePub Mexico City, y **Benjamín Pedrero**, CCO de BBDO México (Agencia Transformadora 2025).

Monstruos de la Mercadotecnia se ha consolidado como uno de los concursos de referencia en el sector y es, en gran medida, por el jurado que acompaña la edición.

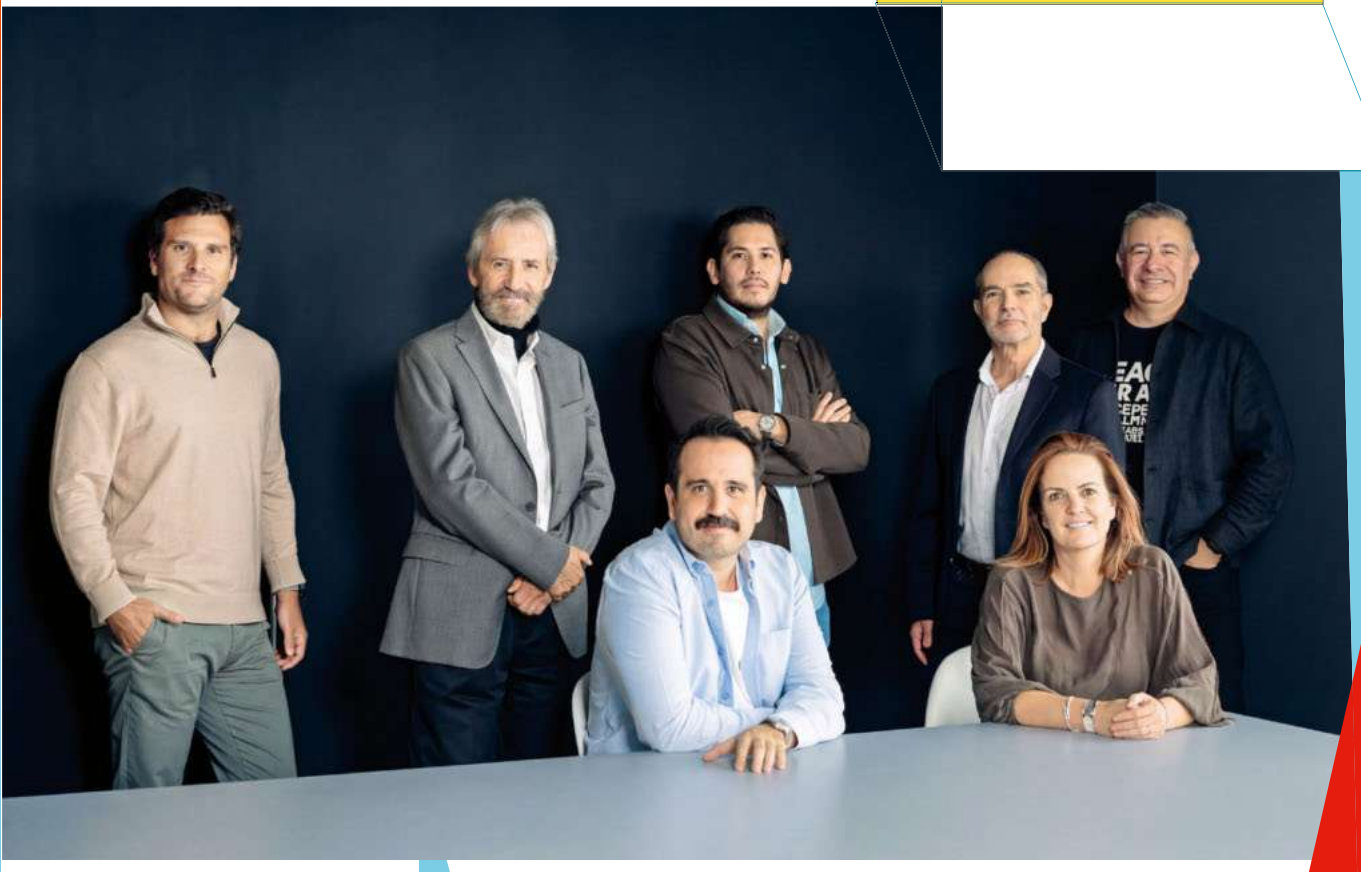
Monstruo solo hay uno, pero desde hace tres ediciones comprendimos que, para contar mejor cómo avanzaba la industria, debíamos tener categorías. Así que nuestro jurado tuvo más trabajo para elegir más ganadores. Agencias Transformadoras es parte del especial, pero se cuece aparte. Cuenta con su propio jurado y, aunque no hay categorías, sí hay menciones.

En el jurado se encuentran los ganadores de las ediciones inmediatas anteriores, junto con talento diverso que marca la pauta en la industria. En el de Monstruos participan líderes de agencias, organizaciones de la industria, plataformas y otros especialistas. Para evaluar Agencias, nada mejor que los clientes, por lo que el grupo calificador está formado, sobre todo, por directores de marketing.

Todos realizan primero un proceso individual de puntuación de las postulaciones. En una segunda etapa, evalúan en una sesión presencial el *shortlist* del que saldrán nuestros protagonistas, que deben demostrar una gran estrategia, creatividad y resultados. En el caso de las agencias, esto debe mostrarse en al menos tres estrategias recientes. Y, por supuesto, siempre se cuidan los posibles conflictos de intereses.

AGENCIAS TRANSFORMADORAS

Arriba, de izq. a der.: **José Maceda**, director de Mercado Ads México; **Sergio López**, socio y director general de Valora México y presidente fundador de ReEvol Advisors; **Rodrigo Mendoza**, gerente de marca Sr. de Dos Equis en Heineken México (Monstruo de la Mercadotecnia 2025); **Jorge Valencia**, consultor independiente; **Gabriel Richaud** director general de IAB México. Abajo: **Jorge Esquer Landeros**, gerente de Mercadotecnia de OXXO México; **Eline Kalis**, directora de Brand Strategy en General Motors de México. No aparece en la foto pero participó como jurado: **Michelle Romo**, Head de Marketing de HSBC.



FOTOS: DIEGO ALVAREZ ESQUIVEL

EL PAPEL DEL CMO

Por: **Puri Lucena**

La sesión de evaluación con nuestro jurado se convierte siempre en una rica discusión que no solo analiza las mejores estrategias de mercadotecnia del año, también profundiza sobre hacia dónde va la industria del marketing, qué cambios hay en el sector y qué papel debe jugar en el negocio.

Este año, uno de los temas que surgió en el debate es el papel del CMO en las empresas. ¿Hacia dónde se dirige, qué cambios ha experimentado su rol?

Queremos acercar esta mesa de discusión con nuestra audiencia, a través de las respuestas de parte del jurado de 'Monstruos de la mercadotecnia' a las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo ha cambiado el papel del CMO dentro de las empresas en los últimos años?

2. Cada vez vemos más empresas que sustituyen la figura del CMO por puestos como Head of Marketing o director de Marketing. ¿Estamos ante un simple cambio de nomenclatura o detrás hay una pérdida real de jerarquía, presupuesto y capacidad de decisión?

3. ¿Estamos presenciando el principio del fin del CMO tal como lo conocemos o su evolución hacia una figura diferente? ¿Qué tendría que aportar para conservar o recuperar su lugar en la alta dirección?

1. El CMO pasó de administrar campañas a ser corresponsable del crecimiento del negocio. Hoy se espera que impulse ingresos, cuota de mercado, reputación y la narrativa de la empresa. En algunas organizaciones, marketing ha perdido influencia. De acuerdo con el CMO Tenure Study 2025, de Spencer Stuart, el 66% de las empresas Fortune 500 cuenta con un líder de marketing en su equipo directivo, frente al 71% el año anterior. Una causa importante es que la relación con el cliente se fragmentó entre nuevas áreas como Growth, Data, Experiencia de Cliente o Comercial Digital. Lo paradójico es que la evidencia apunta en sentido contrario: las empresas donde el marketing participa activamente en la planeación estratégica crecen más. El problema no es la relevancia de la función, sino su capacidad de demostrarla en los términos en que decide la alta dirección.

2. No es solo un cambio de nombre, pero tampoco una degradación uniforme. Según Spencer Stuart, solo el 40% de los líderes de marketing en Fortune 500 tiene el título de CMO, y el 11% ni siquiera incluye la palabra 'marketing', sino otras como *growth, commercial* o *customer.* Más que el título, importa el mandato: a quién reporta, si tiene responsabilidad sobre resultados y si participa en las decisiones de inversión. Vemos tres causas detrás de esta transformación. La primera es la fragmentación, funciones que antes integraba marketing hoy están repartidas. La segunda es la presión financiera. En entornos de eficiencia, marketing suele verse como un gasto y no como una inversión. La tercera es más incómoda: la industria nunca había sido tan medible y, al mismo tiempo, su influencia ha disminuido. Cuando marketing se justifica solo con métricas operativas de optimización, termina siendo tratada como una función operativa y no estratégica. Medir más no es lo mismo que entender mejor el negocio.

3. Es una evolución, y puede ser muy positiva si la función se redefine con ambición. Para recuperar su lugar, tiene que aportar cuatro cosas: custodiar la voz del cliente ante la alta dirección y ser quien integra esa visión en la empresa. Pensar desde los retos e incentivos de la dirección general, hablar el lenguaje del CFO no significa usar términos como ROI, sino entender cómo se asigna capital bajo incertidumbre y qué genera valor sostenible. Construir la medición junto con Finanzas, con indicadores que ambos validen y que conecten la marca con los resultados del negocio. Y defender el valor de largo plazo. La marca crea poder de precio, preferencia y resiliencia de ingresos, aunque no todo se pueda atribuir en tiempo real.

GABRIEL RICHAUD,
DIRECTOR GENERAL DE IAB MÉXICO

1. Pienso que hoy su rol es más relevante que nunca, pero ha cambiado mucho. Antes, el área estaba más relacionada con administración de presupuesto y coordinación de campañas. Hoy, nuestro trabajo es entender a audiencias que cambian todo el tiempo y saber cómo llegarles. Hay contenido infinito allá afuera, mucho generado con IA, y lograr que alguien se detenga a escucharte es cada vez más difícil. Por eso contar buenas historias, a la persona correcta y en el momento correcto, se volvió el centro de nuestro trabajo.

2. Creo que el cambio de nombre podría ser más bien un síntoma. Cuando marketing no logra demostrar cómo contribuye al negocio, la empresa empieza a verlo como un área de ejecución, y ahí es donde se pierden jerarquía y presupuesto. Por eso, hoy no basta con hacer buenas campañas. Debemos hablar el idioma del negocio y demostrar resultados. Es cierto que los presupuestos se están recortando, pero justo por eso la creatividad es más importante que nunca. Y debemos tener muy clara la identidad de marca, para que los resultados de corto plazo no se logren a costa de lo que la marca representa a futuro.

3. Es una evolución hacia una figura diferente. Lo más riesgoso hoy es no darnos cuenta de que las reglas del juego ya cambiaron. Al final, la tecnología es un habilitador. Mientras más automatizado sea nuestro día a día, más valor van a tener las experiencias reales. Y nuestro papel va más allá de la marca. Tenemos que ser asesores cercanos del CEO, ayudarle a leer el entorno, anticipar riesgos para la reputación y cuidar la confianza de clientes, colaboradores y comunidad. El lugar en la mesa no viene con el puesto. Nos lo tenemos que ganar todos los días.

ALMA LEAL GÓMEZ,
DIRECTORA DE MARKETING Y COMUNICACIÓN PARA LATINOAMÉRICA DE TCS

SERGIO LÓPEZ,
SOCIO Y DIRECTOR EJECUTIVO DE VALORA MÉXICO Y PRESIDENTE FUNDADOR DE REEVOL ADVISORS

1. No existe evidencia suficiente para afirmar que el CMO esté desapareciendo como figura ejecutiva, pero sí hay señales de que su influencia estratégica está en disputa. El CMO se sentaba en la mesa por su capacidad de crear estrategias enfocadas en las 4 P (producto, precio, plaza y promoción), además de crear marca y campañas. Hoy, eso ya no basta para convencer al CEO o al CFO. Los mercados, los consumidores y la tecnología cambian a una velocidad que exige nuevas capacidades de liderazgo. ¿El marketing está evolucionando a la misma velocidad que los mercados, los consumidores y la tecnología? ¿Están los CMO preparados para liderar esa transformación?

El CMO enfrenta el riesgo de perder influencia estratégica precisamente cuando el marketing debería ser más importante para el futuro del negocio. La gran amenaza no es que desaparezca su puesto, es que el marketing quede reducido a una función de ejecución mientras las decisiones sobre crecimiento, clientes, innovación y tecnología se toman en otras áreas de la empresa. Muchos CMO reconocen que el entorno está cambiando, pero no todos están reconociendo cuánto necesitan cambiar ellos.

2. Hay de las dos. También hay puestos que evolucionan hacia responsabilidades más amplias. Para distinguirlos, hay que observar qué decisiones conserva marketing, a quién reporta y qué recursos puede movilizar. Hoy, el CMO tiene la exigencia de demostrar contribución al negocio. La dirección espera que marketing conecte conocimiento del mercado, inversión y resultados: crecimiento rentable, captación, retención, preferencia y margen. Se presenta una integración de marketing con funciones comerciales y una orientación más explícita hacia ingresos. Esto puede ampliar el mandato del líder o colocar marketing bajo otro ejecutivo.

Algunas empresas, por coordinar responsabilidades, crean puestos integradores, como Chief Customer Officer o Chief Commercial Officer. Otras descentralizan las decisiones para acercarlas a sus negocios y mercados. Ambas estructuras pueden funcionar; la cuestión es quién mantiene una visión coherente del cliente y del crecimiento. La pregunta no es cómo se llama el puesto, sino quién tiene la responsabilidad y la autoridad para conectar el conocimiento del mercado con las decisiones de crecimiento de la empresa.

3. La mayor amenaza para el CMO en la mesa de decisiones es la fragmentación de sus funciones. El CMO debe ser el ejecutivo responsable de comprender cómo evolucionan los mercados, las personas y la competencia, y convertir ese conocimiento en decisiones estratégicas que impulsen el crecimiento rentable, la diferenciación y el valor sostenible. El CMO del futuro no será más relevante por hacer mejor publicidad, sino por ayudar a la empresa a tomar mejores decisiones de negocio. Ser la conexión entre el mercado y el CEO o el comité ejecutivo.

LUCÍA MENDOZA,
HEAD OF STRATEGY MARKETING SERVICES DE GUT MEXICO CITY

Me parece que la figura de CMO no desaparece, pero sí tiene que ser más contundente en demostrar la eficacia del marketing en los resultados de negocio. Necesita aportar criterio sobre cómo crecer, no solo demostrar que sabe ejecutar marketing.

Y para esto necesita una visión periférica de negocio y comunicación, así como la ejecución. Esta visión periférica complementa sus *skills* que, eventualmente, lo lleven a ser CEO. Hay algunos casos en los que esto ha sucedido, el CMO es promovido a CEO.

[La firma de búsqueda de ejecutivos y consultoría de liderazgo] Spencer Stuart encontró que el 62% de los CMO salientes analizados entre 2021 y 2025 pasó a posiciones equivalentes o superiores, y el 9% llegó a CEO.

La función puede ser una plataforma hacia la dirección general, no únicamente un puesto bajo amenaza.

Como agencias de publicidad, debemos ser el socio estratégico para segurar que el CMO tenga la fotografía completa y la seguridad de que ejecuta un plan de comunicación contundente.

1. Se ha convertido en un rol más complejo y más visible. Hoy, el CMO tiene que demostrar con claridad cómo el marketing genera crecimiento; si se percibe solo como un gasto, pierde peso en las decisiones. Eso no significa que haya perdido relevancia, sino que existe una necesidad de conectar las marcas con resultados de negocio y estar comprobando constantemente. Las empresas que apuestan por la diferenciación y la creatividad construyen valor de largo plazo, los CMO que estratégicamente aporten a esto seguramente tendrán éxito.

2. El título, por sí solo, no confirma la influencia que una persona puede tener en una organización. Lo importante es si participa en las decisiones estratégicas, cuenta con recursos y puede influir en cómo la empresa genera crecimiento. En algunas compañías, el marketing se ha dividido entre distintas áreas o se ha acercado más a ventas, producto y experiencia del cliente. Eso puede responder a una búsqueda de mayor integración, aunque también puede reducir la influencia del marketing si se le trata solo como un área de ejecución.

3. Es una evolución. La expectativa de este rol se ha ampliado, ahora no solo tiene la responsabilidad de la mercadotecnia, sino, en ocasiones, se le atribuyen ventas, experiencia de cliente, soporte, entre otras. Desde mi punto de vista, el éxito en esta evolución está en la capacidad de conectar la marca con el crecimiento y demostrar el impacto de sus decisiones en el negocio sin perder de vista el largo plazo. También debe involucrarse en la experiencia completa del cliente, no solo en lo que la marca dice, sino en lo que hace en cada punto de contacto. En pocas palabras: el CMO tiene que mostrar que el marketing no es una carga, sino una fuente de valor y crecimiento. Las marcas que realmente son relevantes hoy no se construyen solamente de comunicación, sino de toda la experiencia y el CMO debe saber generar valor a través de esto.

ANDRÉS TERÁN,
CEO DE TERAN TBWA

1. El rol ha cambiado. Antes era una figura más enfocada en construir marcas, entender al consumidor y generar conexiones con la gente. Hoy, además, tiene una presión enorme por demostrar resultados de negocio, justificar inversiones y responder a indicadores cada vez más inmediatos. Y ahí está uno de los grandes problemas. En algunas empresas, el marketing ha dejado de verse como un motor de crecimiento para ser un área que tiene que autojustificarse constantemente en presupuesto.

Desde mi perspectiva, el CMO debería ser una de las voces más importantes en la mesa de decisiones, porque pocas áreas entienden tan bien al consumidor, la cultura y las oportunidades que existen fuera de la empresa. El problema viene cuando dejamos de hablar de construir marcas y hablamos solo de resultados de corto plazo.

2. No necesariamente cambiarle el nombre a una posición significa quitarle poder. Hay directores de marketing que tienen muchísimo peso en sus organizaciones y CMO que, a pesar del título, tienen muy poca capacidad de decisión. Pero también hay una tendencia preocupante: algunas compañías empiezan a ver el marketing más como una función operativa que estratégica. Es un error. Porque cuando reduces el marketing a ejecutar campañas, administrar presupuestos o generar resultados inmediatos, dejas fuera una de sus funciones más importantes: construir valor para las marcas a largo plazo.

3. Estamos viendo una evolución. De hecho, creo que hoy necesitamos mejores CMO que nunca. El consumidor está cambiando, la tecnología está transformando la manera en que nos relacionamos con las marcas y la competencia por la atención es cada vez más intensa. Pero también el CMO tiene que evolucionar y tiene que entender profundamente el negocio, identificar oportunidades de crecimiento y, sobre todo, demostrar que la creatividad y la construcción de marca generan valor real.

No podemos permitir que la obsesión por medirlo todo termine por hacernos olvidar el valor de las cosas que tardan más tiempo en construirse. Las grandes marcas no se construyeron pensando en el siguiente trimestre. Se construyeron con visión, consistencia y decisión.

Creo que el CMO del futuro tiene que ser justamente eso: alguien capaz de conectar la visión de largo plazo de una marca con los resultados que el negocio necesita hoy.

BENJAMÍN PEDRERO,
CCO DE BBDO MÉXICO

Una publicación exclusiva de Aeroméxico
An exclusive magazine from Aeromexico

CONTENIDO DE ALTURA



@accent_revista
Síguenos en nuestra nueva cuenta
Follow us on our new account

Accènt

AEROMEXICO



"LA PENÍNSULA SE VA A CONVERTIR EN UN EXPORTADOR DE ENERGÍA"

Emilia Calleja, directora general de la CFE, explica en entrevista los proyectos a los que le apuesta la empresa pública y los avances de su administración.

POR: *Diana Gante*

FOTO: DIEGO ALVAREZ ESQUIVEL



Desde su llegada a la dirección general de la Comisión Federal de Electricidad (CFE), una de las cosas que más se han destacado de Emilia Calleja, la primera mujer en ocupar el cargo, ha sido su perfil técnico. Ella misma reconoce la ventaja que le da haber trabajado más de 20 años en la compañía. No solo busca las mejores condiciones para la empresa, al conocer sus puntos de dolor, es consciente del mensaje que lanza.

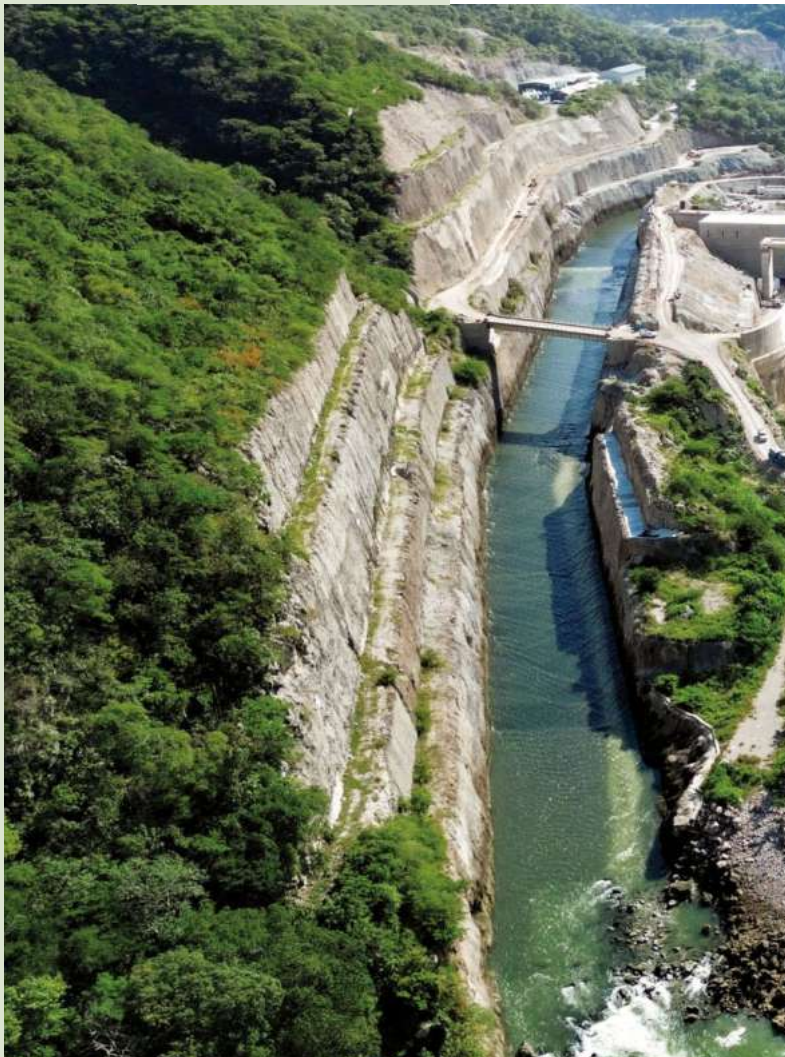
"Porque yo empecé desde abajo, entré como jefe de turno, hacía turnos en una central", explica. "Y es ver que tienes oportunidad de dirigir la CFE y poder hacer la diferencia en las decisiones que se toman con una experiencia técnica y cuidando lo que vivimos cuando estuvimos ahí".

Calleja señala que suele darse una vuelta por los centros de atención para ver qué les falta, desde la parte más enfocada en la atención al cliente hasta los medios técnicos. "Llego y tomo mi turno", explica sobre sus visitas. También, sonríe, hay otra ventaja: es más difícil que "le echen choro". Ha estado ahí, conoce la CFE y la industria.

La apuesta de la empresa pública en materia de generación de energía y de reforzamiento de redes eléctricas es clave para esta administración, pero uno de los mayores logros que pretende su actual directora es volver la península de Yucatán una región superavitaria de energía. Reconoce que, por años, el sureste del país ha sido una zona vulnerable, por la falta de generación, por tener pocos enlaces eléctricos, la poca disponibilidad de gas natural y, en general, por estar desatendida.

Por ejemplo, el Centro Nacional de Control de Energía (Cenace) muestra que la demanda neta de la región peninsular a las tres de la tarde del 14 de octubre fue de 2,308 megawatts y su generación local apenas llega a los 1,996 megawatts, por lo que es necesario llevarla de otras regiones para satisfacer su

MÁS MW. La nueva central hidroeléctrica Chicoasén II tiene casi concluida la obra civil y electromecánica.



“DETECTAMOS UNA NECESIDAD MUY GRANDE DE AMPLIAR LOS PROYECTOS DE GENERACIÓN, TRANSMISIÓN Y DISTRIBUCIÓN, PERO NO HAY DINERO QUE EL ESTADO NOS PUEDA DAR Y ATENDER TODA ESA NECESIDAD”.



demanda. Sin embargo, lo que espera Calleja es que la región pueda mandar sus electrones a otras zonas del país donde se tenga déficit de generación.

“Al momento de la incorporación de todas estas energías renovables, la península, que ahorita es un gran consumidor de energía o importador, se va a convertir en un exportador de energía”, afirma con convicción.

La estrategia contempla la integración de proyectos de energía renovable, derivados de los contratos de desarrollo mixto y los proyectos prioritarios de ciclo combinado que provienen de la administración anterior. “Estamos hablando de un ciclo combinado de 1,000 megawatts que es Riviera Maya/Valladolid y los 500 megawatts que ya tenemos de Elvia Carrillo Puerto, más todo lo renovable. Todo eso es lo que buscamos ahorita reforzar para que luzca el esfuerzo que se está haciendo”, señala.

La península de Yucatán está integrada al Sistema Interconectado Nacional (SIN) por el enlace de Escárcega, que es un conjunto de líneas de transmisión que permiten llevar energía del resto del país al sureste. Así que, si se presenta alguna falla en este enlace o en alguna de las líneas, resulta casi inevitable tener alguna contingencia en los estados que componen la región, Campeche, Quintana Roo, Tabasco y Yucatán.

Calleja asegura que está en marcha un plan de reforzamiento de las redes eléctricas para que, una vez que se tenga mayor generación, se pueda enviar la energía al resto del país mediante el SIN.

No es el único tema por resolver en la región. La directora general de la CFE agrega que se trabaja en el suministro de gas natural para alimentar las nuevas centrales eléctricas y la demanda local del energético para diversos usos. Las dos centrales de ciclo combinado de la península no tenían garantizado un suministro firme, por lo que mientras se terminan las obras para llevar la molécula, se ha redistribuido el gas en la región para poder hacer pruebas operativas a las plantas. De hecho, Calleja

FOTO: CORTESÍA

afirma que la central de Riviera Maya/Valladolid ya ha inyectado sus primeros megawatts-hora al sistema, justo en la temporada de verano.

Llevar gas a esa zona ha requerido algunos ajustes en los gasoductos Mayakan y Cuxtal I, pero será la entrada del ramal Cuxtal II, prevista entre abril y mayo del próximo año, justo antes de que dé inicio la ventana del verano, cuando aumentan las temperaturas y la demanda de energía, lo que cambiará las cosas. "Estamos trabajando en un proyecto que es un ramal que va a conectar el submarino que ya está empacado con Cuxtal I y Cuxtal II. Eso nos va a dar la suficiente cantidad de energía para Riviera Maya y Mérida IV, que ahora es Elvia Carrillo Puerto", puntualiza.

MÁS ENERGÍA PARA MÉXICO

Pero no solo el sureste requiere energía eléctrica. En general, el país necesita aumentar su capacidad instalada disponible, para ayudar a cubrir las necesidades de los centros industriales, los polos de desarrollo, los pujantes centros de datos y aquellas regiones que no cuentan con la energía suficiente.

La CFE contempla un ambicioso plan para incorporar centrales que se desarrollen de manera propia y otras más en vinculación con privados, aprovechando el marco legal que permite la asociación con otras empresas interesadas en generar energía para el país.

En los proyectos prioritarios, que son los que desarrolla la comisión, hay cuatro centrales de ciclo combinado: Francisco Pérez Ríos, Tula; Salamanca II, Guanajuato; Altamira, Tamaulipas, y Mazatlán, Sinaloa. También se contempla una central de combustión interna en La Paz, Baja California Sur. Y el proyecto Oasis, también en Baja California Sur, que contempla energía fotovoltaica y la producción de hidrógeno verde, además de estar en análisis un proyecto termosolar.

175

PROYECTOS INCLUYE EL PLAN DE EXPANSIÓN DE TRANSMISIÓN DE 2026 A 2030, DE LOS QUE 55 YA SE CONCLUYERON.

38

PROYECTOS EN VARIAS REGIONES DEL PAÍS FUERON ADJUDICADOS EN LA PRIMERA CONVOCATORIA DE PROYECTOS MIXTOS.

La inversión estimada para esos proyectos es de 30,000 millones de dólares y la meta es que todos entren en operación en 2029. "Buscamos incrementar la capacidad, pero, sobre todo, fortalecer algunas zonas donde todavía necesitamos, por el desarrollo a largo plazo, tener un poco más de generación según la planeación de largo plazo", asegura Calleja.

"QUÉ MEJOR SOCIO QUE LA CFE"

El otro esquema que permitirá la participación de privados son los proyectos de desarrollo mixto, que tienen el objetivo de incrementar la incorporación de energías renovables. "Sabemos a dónde teníamos que llegar y qué es lo que le duele a la CFE. También detectamos una necesidad muy grande de ampliar los proyectos de generación, transmisión y distribución y atender el rezago, pero no hay dinero que el Estado nos pueda dar y atender toda esa necesidad", apunta.

Por eso, la CFE aprovecha el cambio a empresa pública, desde el anterior esquema de empresa productiva del Estado, que permite la contribución de los privados en la generación. "Y qué mejor socio que la CFE", asegura.

La comisión ya realizó una primera convocatoria de proyectos mixtos, en la que logró la adjudicación de 38 en diversas regiones del país, según las necesidades más urgentes de atender, y con los que se sumarán 8,025 megawatts, así como una inversión de más de 10,500 millones de dólares. Las principales zonas de atención son la península de Yucatán y la de Baja California.

FOC The Festival of Consciousness



Foto: FOC 2026, Barcelona

Nos cayó el Veinte.

Hay cosas que tardan en caer. The Festival of Consciousness llega a Ciudad de México a celebrar la transformación de la consciencia — en espacios donde la confianza no se decreta: se cultiva.

9 Y 10 DE ENERO 2027
Proyectos Públicos – General Prim 30
CDMX

Reserva tu entrada

Acceso libre + aportación
thefestivalofconsciousness.org/focmexico

Ahora, hay una segunda convocatoria de mixtos, con la que se cubren aquellos proyectos que no lograron adjudicarse en la primera etapa. Los proyectos de ambas convocatorias, las únicas hasta el momento, se prevé que estén en operación en 2029.

Calleja también se pronuncia sobre los comentarios de empresas o analistas que cuestionan lo atractivo que pueda ser el esquema mixto. En su opinión, lo que las empresas deben considerar como más importante es que la venta de energía está garantizada con la CFE, con contratos que tendrán una vigencia de 25 años.

"Estamos garantizando que mediante la venta de esa energía se recupere la inversión y, al término del contrato, el activo pase a ser de la CFE. Yo creo que eso es lo que debe dar la certeza", sostiene.

REDES ELÉCTRICAS INDISPENSABLES

Si algo ha buscado la actual administración de la empresa con los proyectos de generación es que tengan la certeza de poderse interconectar a la red, y buscar que iniciativas anteriores también puedan aprovecharse.

Calleja explica que el plan de expansión de transmisión de 2026 a 2030 contempla 175 proyectos, de los que 55 ya concluyeron, y representan inversiones por 172,000 millones de pesos. También reconoce que es necesaria la planeación de obras más allá del sexenio, de manera que crezcan según el dinamismo del sistema eléctrico. Para los recursos para el desarrollo de las redes, todo será a través del esquema de la Fibra E, instrumento financiero que permite recaudar recursos para financiar proyectos, en este caso de transmisión.

La meta para la CFE es que tanto los proyectos de transmisión como los de generación logren entrar en operación a la par, a fin de que no se genere un cuello de botella. "Están planeados de esa manera, se hizo un análisis integral con el Cenace, donde la integración de las energías renovables van a ir coincidiendo con las obras prioritarias que pusimos en transmisión", asegura.

La zona norte del país, con la promesa presidencial de interconectar la península de Baja California con el SIN, y la región centro están marcadas como las prioritarias para atender el rezago de redes eléctricas. En la última, no es que haya un problema de aislamiento, sino que hay que contemplar el crecimiento de la demanda con los Polos de Bienestar.

GARANTIZAR EL SUMINISTRO

Intermitencia, corte de energía eléctrica o apagón, al final, para una persona que no tiene luz en su casa, en la escuela, en el trabajo o en un hospital es no contar con un derecho humano. Si bien los factores por los cuales no se cuenta con el servicio de energía eléctrica pueden ser múltiples, lo cierto es que la CFE asegura que trabaja para reducir los eventos que afecten a la población.

"En la CFE también somos usuarios de energía eléctrica, sabemos la importancia de poder hacer una tarea, cargar un celular o que, en zonas de extremo calor, estar a 40 °C sin aire acondicionado es imposible. Pero lo que sí les puedo decir es que, con todos los trabajos que hemos hecho, hemos bajado en un 37% las intermitencias", destaca la responsable de la CFE.

Hoy, se reducen las quejas y las intermitencias solo con volver a seguir las mejores prácticas operativas y con un incremento en la generación de energía que permite tener un margen de reserva operativa superior al 12%.

El pasado 24 de agosto, el país alcanzó la demanda máxima de energía para un verano, con casi 55,000 megawatts. Calleja presume que no se presentó ninguna contingencia. "Ese es el mayor orgullo que podemos tener en la CFE este año. Más de 54,700 megawatts de demanda y no tuvimos ningún problema para atenderla. Eso habla bien de toda la labor que se ha hecho y trabajado de manera conjunta".



A LA PAR. Emilia Calleja señala que la integración de los proyectos de energías renovables coincidirán con las obras prioritarias de transmisión.

FOTO: CORTESÍA

ELLE
PODCAST

HABLEMOS DE MODA

El primer podcast de moda en México



EL PODCAST DE MODA FAVORITO EN ESPAÑOL

¡ESCÚCHANOS TODOS LOS MARTES!

GRUPO EXPANSIÓN

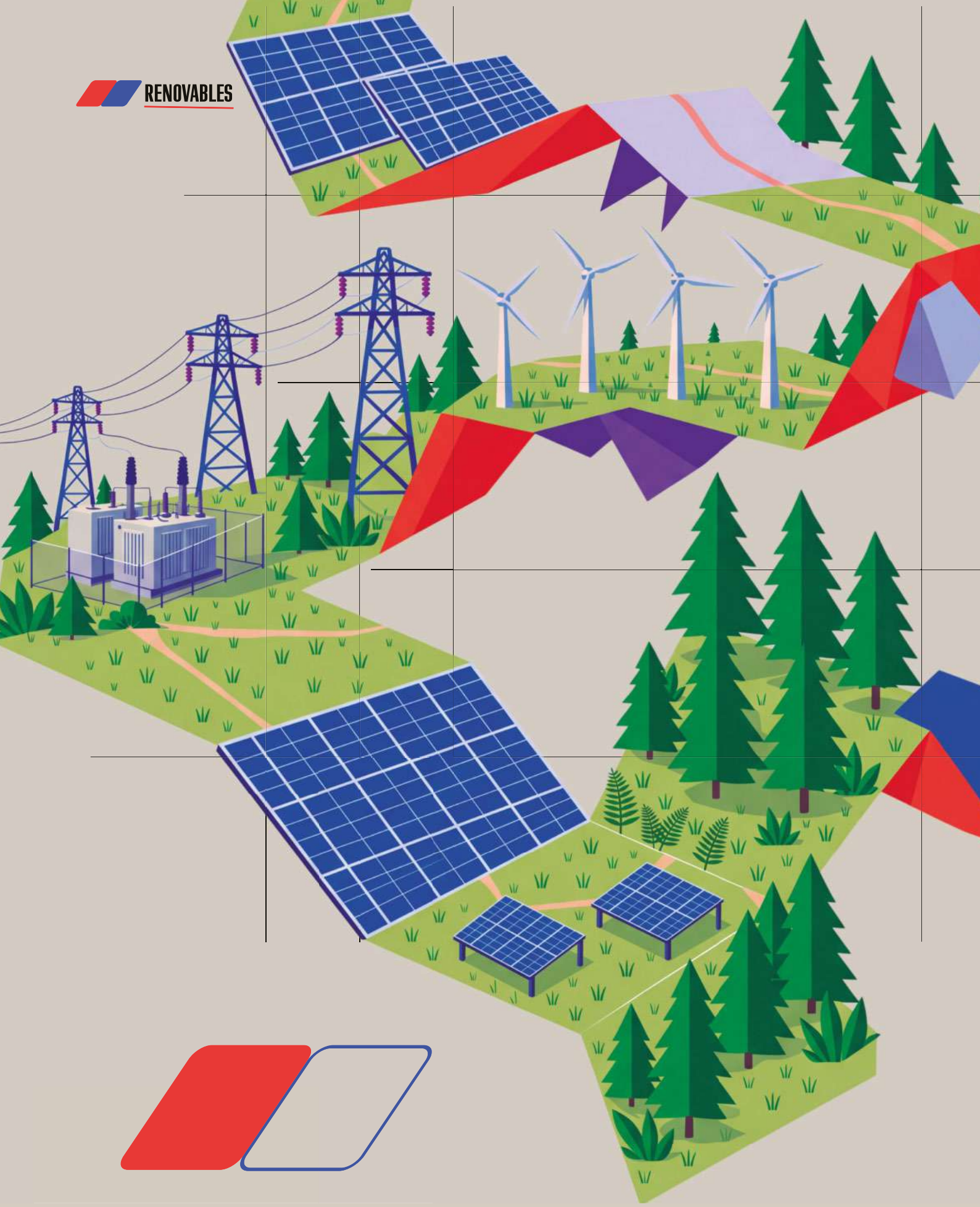
DISPONIBLE EN: DEEZER amazon music



¡Más obras que conectan al país!

362 km de nuevas carreteras acercan comunidades, impulsan el comercio, el turismo y **llevan bienestar** a las regiones.

Gobierno de México | Comunicaciones
Secretaría de Infraestructura, Comunicaciones y Transportes

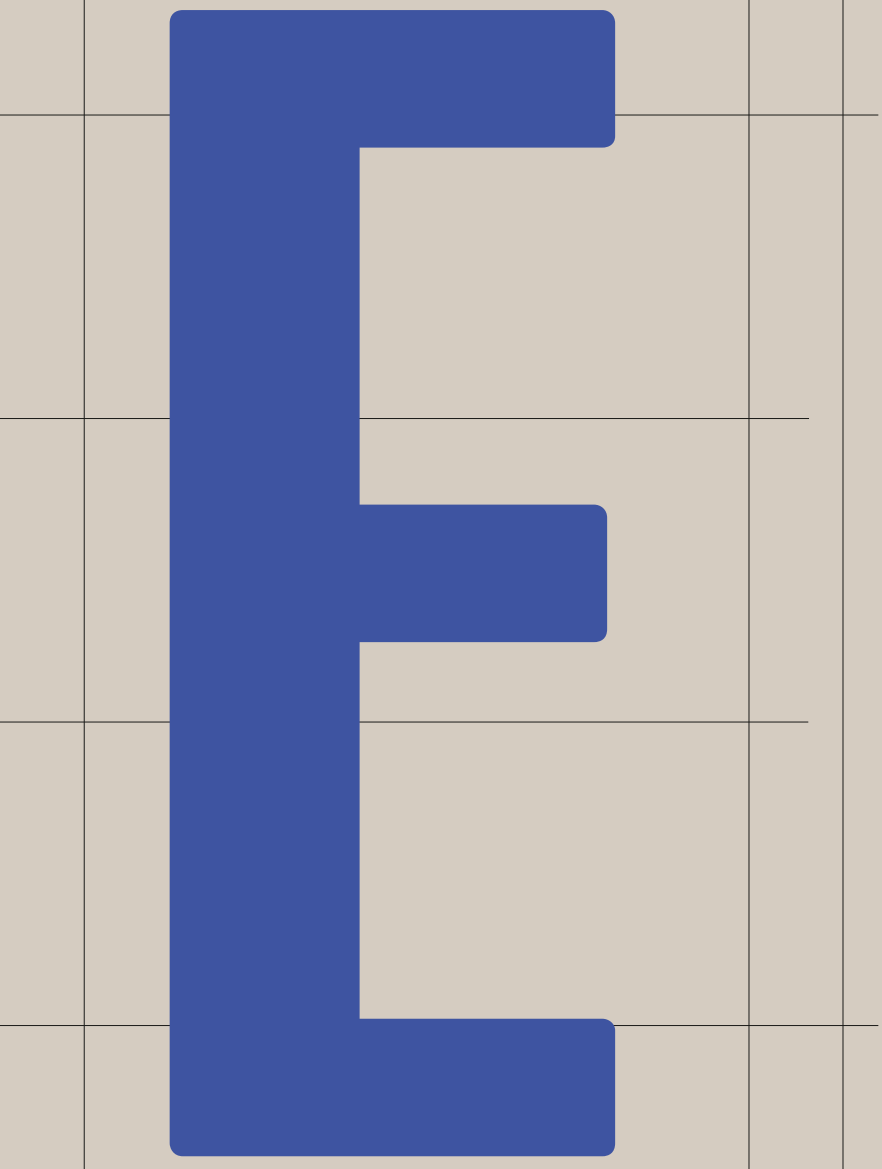


DEL RECURSO A LA DEMANDA

México cambia el criterio para asignar proyectos renovables y coloca la demanda al centro, aunque esto modifica costos, riesgos y decisiones de inversión.

POR: *Diana Gante*

ILUSTRACIÓN: EXPANSIÓN



l lugar donde México necesita más electricidad empieza a pesar más que el punto donde resulta más fácil producirla con fuentes renovables. La diferencia parece menor, pero cambia una decisión que durante la primera etapa de expansión de las energías limpias estaba determinada, en buena medida, por la disponibilidad del recurso. Una zona con mucho viento o mucha radiación solar podía convertirse en el destino natural de una central, aun cuando los principales consumidores estuvieran lejos.

Ahora, la demanda gana espacio en esa decisión. Si una región requiere más electricidad, por ejemplo, por el crecimiento industrial, esa necesidad puede ser suficiente para que la planeación energética busque nueva generación en sus alrededores.

El Bajío ayuda a entender esta situación: concentra actividad industrial y necesita más electricidad, pero no tiene necesariamente el mismo potencial renovable que Oaxaca para la generación eólica, o Sonora, para la solar. La nueva planeación parte de esa necesidad de consumo y después, busca la generación que pueda atenderla.

"Tienen que ser las dos y de manera paralela. Hay que ver dónde está la demanda y tienes que planear tus proyectos en función de ello, pero también considerar dónde está el potencial", afirma Arturo Carranza, especialista en el sector energético.

El anterior esquema de desarrollo de proyectos tenía otra prioridad. Las Subastas Eléctricas de Largo Plazo, creadas a partir de la reforma energética de 2013, pretendían que las empresas compitieran para ofrecer energía, potencia y certificados de energía limpia al menor precio posible. El mecanismo funcionó para atraer nueva generación. Entre 2015 y 2017, se realizaron tres subastas que sumaron 7,451 megawatts de capacidad y 42 centrales solares y eólicas, de acuerdo con datos de la Secretaría de Energía. En 2017, una oferta llevó el precio de la energía eólica a 17 dólares por megawatt-hora.

Para los desarrolladores, tener acceso a un recurso abundante y barato era una ventaja importante. El proyecto podía construirse donde el viento o el sol permitieran producir más electricidad a menor costo y después, vender esa energía al sistema. El inconveniente estaba fuera de la central. La electricidad tenía que llegar hasta los consumidores y eso dependía de una red de transmisión cuya capacidad no siempre crecía al mismo ritmo que la generación.

Carranza explica que las subastas tenían como propósito incorporar más energía disponible, barata y no contaminante. El modelo actual tiene una prioridad distinta, contar con suficiente electricidad para cubrir las necesidades del país.

Esa diferencia modifica el criterio con el que se evalúan los proyectos. Un sitio con excelente radiación solar puede dejar de ser la opción más conveniente si la demanda que se busca atender está en otra región y trasladar esa electricidad requiere una infraestructura que todavía no existe. También puede ocurrir lo contrario. Una región con una demanda creciente puede convertirse en destino de nuevos proyectos aunque sus condiciones naturales para generar electricidad no sean las mejores del país.

La nueva lógica no elimina el valor del recurso. Un proyecto sigue necesitando buenas condiciones de viento o radiación para ser competitivo. Lo que cambia es el peso que tiene esa variable frente a la demanda. Rosanety Barrios, consultora independiente en energía, considera que la modificación también altera la relación entre el Estado y los desarrolladores.

La reforma de 2024 estableció un esquema distinto. Los proyectos de desarrollo mixto determinan que la Comisión Federal de Electricidad debe tener al menos el 54% de participación, con lo que los privados podrían llegar hasta el 46%.

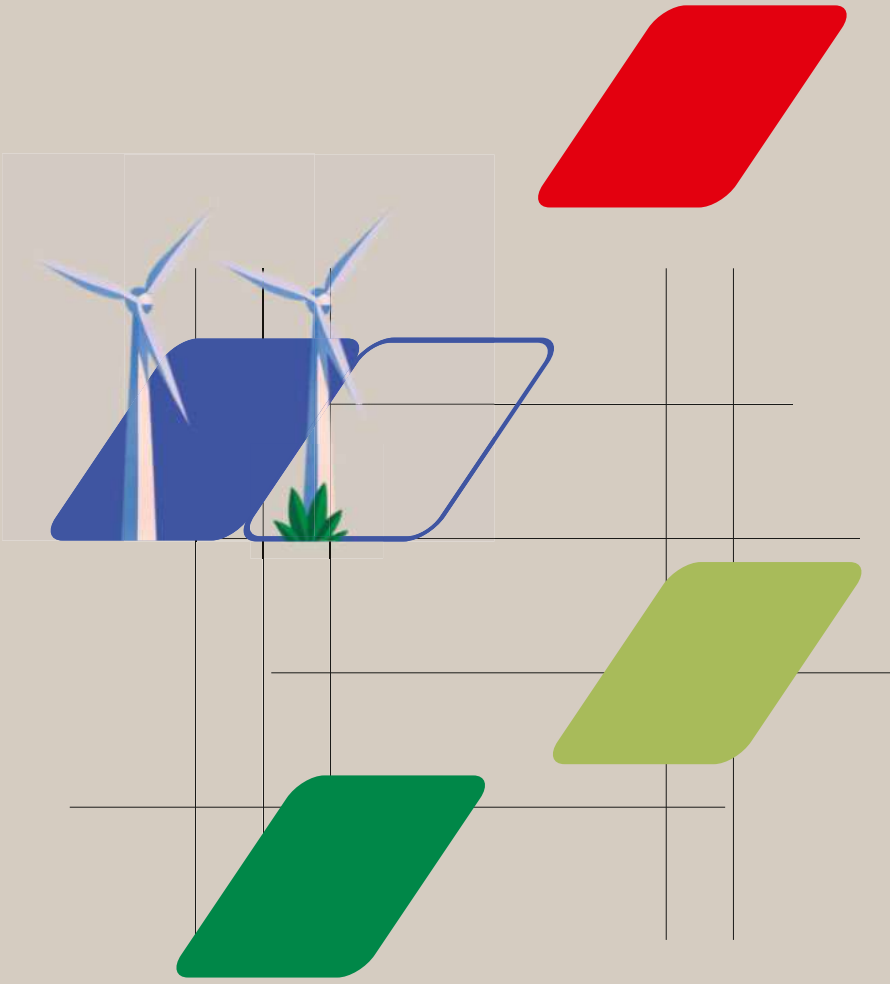
MUCHA ENERGÍA

Las subastas fueron el primer mecanismo en México para que las empresas privadas desarrollaran múltiples proyectos de energía renovable. Hoy, son contratos mixtos.

	Subastas eléctricas de largo plazo	Contratos de desarrollo mixto
Número de rondas	3	2*
Proyectos adjudicados	65	38**
Capacidad instalada (MW)	7,451	8,025
Inversiones estimadas (en millones de dólares)	9,000	10,500
Tecnologías de los proyectos	Solar, eólica y geotérmica	Solar y eólica

*Contempladas hasta el momento.
**Solo incluyen los proyectos de la primera convocatoria, la segunda está en proceso.

FUENTES: CFE, Sener y PMCE.



La CFE aporta, principalmente, la gestión de permisos, trámites regulatorios, contratos de energía y negociaciones para el uso de terrenos. Los privados aportan el capital para desarrollar, construir, operar y mantener las centrales. Para Barrios, el cambio implica que el Estado tiene ahora una mayor capacidad para definir dónde y cuándo se desarrollan los proyectos. La planeación vinculante se convierte en una condición para que las inversiones avancen.

DEL POWERPOINT A LA EJECUCIÓN

Ivette Castillo, General Manager de GE Vernova, señala que aunque se habla bastante sobre las licitaciones de contratos mixtos, el detalle radica en que todavía se está trabajando con la regulación y detalles de los mismos. "Todavía se está viendo cómo se van a hacer, cómo serán pagados, cómo va a ser el flujo de efectivo, porque muchas de esa información hoy no existe. Eso es lo que nos falta un poco, pasar del PowerPoint a la ejecución", asegura.

Para una empresa que analiza invertir, esto cambia también el punto de partida. Ya no basta con identificar un sitio con buenas condiciones para generar electricidad. Tiene que existir una necesidad de generación reconocida dentro de la planeación y las condiciones para conectar la central al sistema.

La red sigue siendo una parte importante del problema. Aunque una central se construya cerca de una zona con alta demanda, necesita infraes-

> "PARA LAS EMPRESAS, EL DETERMINANTE ES QUE LAS DIFERENCIAS POR EL PRECIO DE LA ENERGÍA SE REDUZCAN."
>
> Arturo Carranza,
> especialista en el sector energético.



estructura para conectarse y distribuir su electricidad. Y esa infraestructura requiere inversiones, permisos, ingeniería y presupuesto. Barrios reconoce que el gobierno tiene identificado el rezago y cuenta con un programa de inversión, pero cuestiona la información disponible sobre su financiamiento y su ejecución.

"La fibra (en referencia a la Fibra E) es un buen mecanismo, pero las dimensiones son muy complejas. En 2018 colocó 800 millones de dólares, pero ahorita se necesitan 8,000 millones de dólares; es un reto muy alto del que no tenemos detalles, y los proyectos mixtos también se pueden enfrentar a ese problema de no tener claridad de si tendrán red al terminar el proyecto", puntualiza.

Una fuente con conocimiento del tema dijo a *Expansión* que los proyectos para ampliar las redes llevan retrasos por problemas de presupuesto, garantías y porque algunos todavía cuentan únicamente con ingeniería básica.

Para el nuevo modelo, esto tiene una consecuencia directa. Una empresa puede recibir la señal de que en determinada región se necesita más generación, pero difícilmente comprometerá capital si no sabe con qué red contará cuando la central esté terminada.

> "LA FIBRA ES UN BUEN MECANISMO, PERO LAS DIMENSIONES SON MUY COMPLEJAS."
>
> Rosanety Barrios,
> consultora independiente en energía.

EL FACTOR DINERO

La otra condición es el precio al que podrá vender esa electricidad. Las subastas permitían comparar ofertas de distintos desarrolladores y premiaban los precios más bajos. Los proyectos mixtos funcionan bajo una estructura en la que la CFE conserva la mayoría de la participación y negocia con los privados las condiciones de la inversión y de la venta de energía.

Carranza considera que esas condiciones serán clave para conseguir capital privado. "Para las empresas, el determinante es que las diferencias por el precio de la energía se reduzcan. Porque para el privado es un negocio y eso involucra tiempo, recursos e inversiones, por eso, debe ser algo que convenga a ambos", opina. "Y si la CFE no muestra sensibilidad, habrá muchos interesados que se van a arriesgar, pero se corre el riesgo de que esos proyectos no sean exitosos".

El precio es uno de los puntos donde las negociaciones todavía no terminan de encontrar un acuerdo. Una fuente que pidió no ser identificada señaló que la CFE busca comprar la energía bajo una proporción de 70-30, mientras que los privados consideran que con esos precios los proyectos no resultan suficientemente rentables.

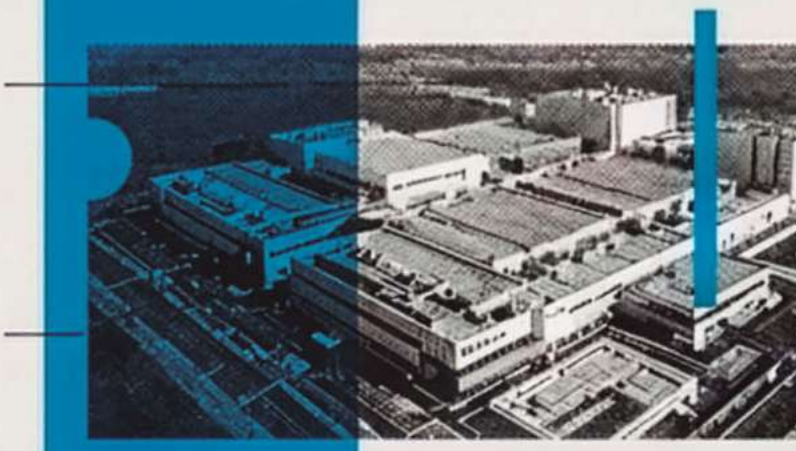
"La promesa ahora es que las tarifas suban conforme la inflación, no que bajen. Se habla de que el rango de lo que podría costar el megawatt-hora es de 50 y hasta 70 dólares, cuando las subastas dieron precios récord de menos de 20 dólares. Así que sí vamos a ver proyectos mixtos, pero no la cantidad esperada", puntualiza Barrios.

La primera etapa de las renovables dejó una referencia sobre lo que puede conseguirse cuando los desarrolladores compiten por precio y buscan los lugares con mejores condiciones naturales. El nuevo esquema parte de una necesidad diferente y obliga a considerar la demanda antes de decidir dónde debe aumentar la generación.

El cambio puede hacer que los proyectos respondan mejor al crecimiento del consumo eléctrico. También hacer más compleja la decisión de inversión, porque la ubicación deja de depender principalmente de las condiciones naturales y pasa a estar ligada a la planeación del sistema, la infraestructura disponible y las condiciones comerciales. Una empresa que decidió no participar en los proyectos mixtos considera que todavía falta claridad sobre el tamaño de las centrales, los tiempos de construcción, la proveeduría y la capacidad de las redes. "Faltan condiciones de claridad, entender cómo van a darse los proyectos si no hay una red eléctrica que soporte los megawatts que se busca incrementar", sostiene.


MUÉVETE CON LA TRADICIÓN.
CADA VIAJE CELEBRA LA VIDA.
ECOBICI
ECOBICI
HSBC
MAPA DE ESTACIONES
ESTÁS AQUÍ
Patrocinado por
HSBC
ECOBICI





QUALCOMM

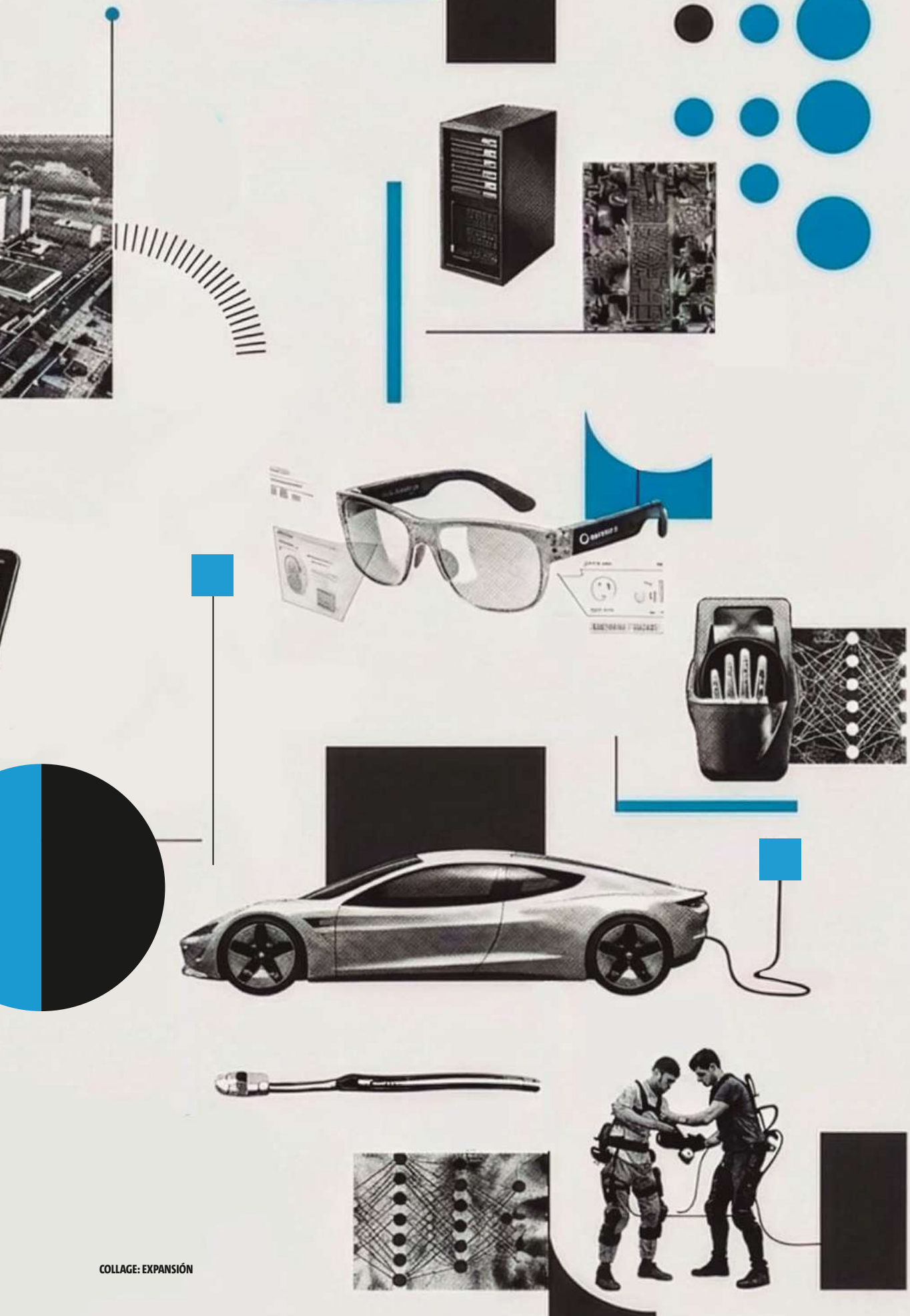
EN TODAS PARTES, AL MISMO TIEMPO

La estrategia de diversificación de esta empresa es como jugar con bloques. Una sola base puede servir para múltiples desarrollos, lo que le permite optimizar costos y tiempos.

POR: *Fernando Guarneros*







COLLAGE: EXPANSIÓN

n tu teléfono, en tus lentes con IA, en visores de realidad aumentada, en tu reloj inteligente, probablemente, en tu computadora, definitivamente, en los robots más avanzados, también en automóviles de última generación y, más recientemente, en centros de datos. Qualcomm está en todas partes al mismo tiempo.

La estrategia de esta empresa de diseño de chips, aunque parece título de película, refleja una visión de negocio que apuesta por construir con base en aquello que domina y, a partir de ahí, diversificar hacia nuevas áreas.

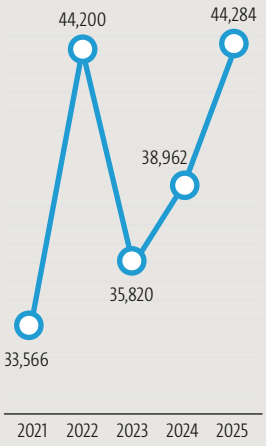
Aunque no es tan conocida como Apple, Google o, incluso, Nvidia, Qualcomm es de las tecnológicas que más ha ganado terreno en la industria. Comenzó desarrollando tecnología de conectividad para teléfonos móviles, en 1985, pero avanzó hacia los semiconductores, donde es uno de los principales diseñadores con presencia en las categorías de consumo más importantes. Su valor de capitalización, según Investing, supera los 185,800 millones de dólares.

Actualmente, Qualcomm genera sus ingresos en dos frentes: QCT (86%), su brazo de semiconductores enfocado en chips para móviles, autos e IoT; y QTL (14%), dedicado al cobro de regalías por patentes 5G.

FRENTE A UNA INDUSTRIA RETADORA

Aunque cayeron sus ventas en 2023, cada vez es más relevante en la tecnología de consumo.

INGRESOS EN MDD
(INCLUYE LAS DIVISIONES DE QCT Y QTL)



FUENTE: Qualcomm.

Su lugar más prominente está en los chips para dispositivos móviles. De los 9,950 mdd que ingresó en el segundo trimestre del año, 5,100 mdd correspondieron a chips en el que domina la gama alta, con presencia en los dispositivos más costosos de Samsung, Xiaomi u Oppo, entre otros. Pero la empresa no quiere que su división de semiconductores dependa solo de esta industria y explora nuevas vías de desarrollo.

El cambio es algo que Cristiano Amon ha buscado desde junio de 2021, cuando asumió como director ejecutivo de la firma, con un enfoque ya no solo en chips para dispositivos móviles, sino para automóviles, lentes inteligentes, robots y centros de datos, una categoría en la que debutó este 2026 con la serie Dragonfly.

Akash Palkhiwala, director financiero de Qualcomm, conoce tan bien su estrategia de diversificación que la resume con una metáfora de juguetes. "Piénsalo en bloques de LEGO tecnológicos que creamos primero y después se aprovechan en chips específicos para cada uno de los mercados finales", dice.

La eficiencia operativa reside en reutilizar los bloques fundamentales que comparten todos los sectores, como conectividad, procesamiento de alto rendimiento, bajo consumo energético e IA. En lugar de reinventar la arquitectura para cada vertical, la empresa financia el desarrollo del núcleo y, posteriormente, empaqueta dichos componentes en chips específicos para cada destino.

A nivel financiero, esto impacta en una mejor distribución del capital en la investigación y desarrollo de las diferentes categorías, aun cuando sean heterogéneas entre sí, afirma Palkhiwala, quien además destaca que esta estrategia les permite concentrar la mayor parte de su presupuesto en la creación de propiedad intelectual y dedicar solo una fracción a la adaptación del chip final.

Kiranjeet Kaur, directora asociada de investigación de IDC, los define como una parte central del ecosistema de los *smartphones*, pues tienen una fuerte presencia en los dispositivos que funcionan con Android, que cuenta con un universo de alrededor de 3,900 millones de usuarios en más de 190 países, según BankMyCell.

"Qualcomm ha sido orquestador en la industria de los teléfonos inteligentes y extendido ese enfoque a otros dispositivos", explica Kaur. "Al mismo tiempo, se está produciendo un reajuste que desplaza la dependencia de los teléfonos hacia otros dispositivos, así como hacia el sector automotriz y el IoT empresarial".

EXPANSIÓN

SUMMIT NORTE

LA EVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA

4
NOVIEMBRE

15:00
HORAS

Hotel Safi Metropolitan
Monterrey

Sé parte del encuentro: expansion.mx/summit-norte-2026

ARCACONTINENTAL 100 AÑOS

RAM



> **PIÉNSALO EN BLOQUES DE LEGO TECNOLÓGICOS QUE CREAMOS PRIMERO Y DESPUÉS, SE APROVECHAN EN CHIPS ESPECÍFICOS PARA CADA UNO DE LOS MERCADOS FINALES.**
>
> Akash Palkhiwala, director financiero de Qualcomm.

No obstante, la decisión de entrar a una nueva categoría de productos no se toma a la ligera y depende de dos criterios principales: el apalancamiento tecnológico preexistente y la magnitud de la oportunidad comercial. Un mercado resulta atractivo solo si le permite aplicar su propiedad intelectual y, al mismo tiempo, ofrece una escala lo suficientemente masiva como para consolidar el plan de diversificación, explica Palkhiwala. Bajo este filtro, la empresa evalúa qué verticales no móviles poseen el potencial económico adecuado para justificar el desarrollo de chips dedicados.

HACIA OTRO GIRO

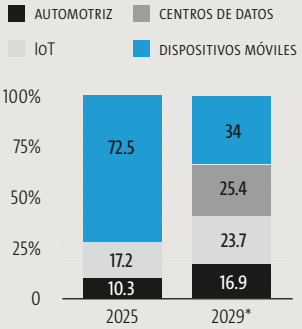
El auge en el negocio de los *wearables*, como lentes, audífonos, relojes o anillos inteligentes, entre otros *gadgets*, es un caso representativo. Según cifras de Counterpoint, se prevé que esta industria genere más de 1 billón de dólares en ingresos entre 2026 y 2032, con los audífonos y los relojes inteligentes como los principales líderes, y en los cuales Qualcomm ya tiene presencia con sus chips Snapdragon Sound y Wear Elite, respectivamente.

Otro ejecutivo que conoce bien este enfoque es Don McGuire, director de Marketing, quien puntualiza que dentro de la categoría de dispositivos personales, la propuesta se articula bajo el concepto del "ecosistema del usuario", en el que el *smartphone* actúe como un centro de cómputo al que se conecten los demás dispositivos, cerrando un círculo de interacción siempre con Qualcomm al centro.

LA BÚSQUEDA DE DIVERSIFICACIÓN

El negocio de chips para centros de datos apenas existe para Qualcomm. La expectativa es que, en 2029, sea casi tan importante como el de chips para dispositivos móviles.

PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN EN LA DIVISIÓN QCT



*Expectativas de la empresa con base en sus reportes financieros.

FUENTE: Qualcomm.

Ninguno de estos dispositivos va a desplazar a los teléfonos inteligentes en el corto plazo, apunta Kaur, pero agrega que los usuarios adoptarán cada vez más una estrategia de "uno más", pues se adaptan mejor a sus necesidades en diversos casos de uso o situaciones. "Los teléfonos inteligentes seguirán siendo fundamentales por razones como la comodidad del usuario y la familiaridad con su diseño, además de que la interfaz de usuario de voz aún no es algo común", comenta la especialista.

Si bien los audífonos y los relojes liderarán la industria de los *wearables*, McGuire agrega que la adopción masiva será la de las gafas inteligentes en los próximos 12 a 24 meses, cuando su colaboración con Meta, Google o Samsung, además de marcas de moda, democratizará, aún más, los diseños de referencia convirtiéndolos en un *gadget* de la normalidad.

EL SIGUIENTE GRAN NEGOCIO

Otro de los segmentos que Palkhiwala identifica dentro de su matriz de oportunidades es el de los semiconductores para centros de datos, al que define como su mayor propuesta en el futuro cercano, hasta el punto de aspirar a capturar el 5% de dicho mercado en un horizonte de cinco a siete años, lo cual equivaldría a unos 15,000 mdd, según las previsiones del director financiero, e implicaría duplicar el tamaño actual de la empresa.

De acuerdo con DC Market Insights, el mercado de chips para centros de datos se valoró en 314,870 mdd en 2025 y, a pesar de que Nvidia es el líder, para el analista de IDC, Philip Solis, es factible que Qualcomm alcance su meta en el futuro próximo. "Las empresas buscan diversificar sus proveedores. Los centros de datos también están pasando del entrenamiento a la inferencia a medida que las soluciones comerciales se generalizan, y Qualcomm se enfoca más en el creciente sector de la inferencia".

En este caso, Palkhiwala justifica la oportunidad bajo el argumento de que la computación se ha extendido entre cada vez más dispositivos, nube e infraestructura para IA, por lo que detectan un campo donde existe la posibilidad de crecer incluso con la presencia de otros actores consolidados.

Al respecto, si bien Nvidia es el líder mundial en la industria, el ejecutivo sostiene que la forma para obtener el terreno previsto se encuentra en su capacidad de innovación, pues ya diseñan chips de menos de 2 nanómetros, mismos que fabrica TSMC, y sostiene importantes alianzas con hiperescaladores, como Amazon, Meta o Humain, que buscan proveedores alternativos para no depender de un solo fabricante.

A nivel técnico, Qualcomm trabajó en el desarrollo de una tecnología capaz de desagregar las cargas de trabajo, separando entrenamiento de modelos de IA y procesos de inferencia, lo cual las hace óptimas en consumo energético y procesamiento de memoria, aspectos que la vuelvan una opción más atractiva para los gigantes tecnológicos.

FOTO: CORTESÍA



¿SABES QUÉ ESTÁ CHIDO?

PLATICAR CON TUS HIJOS.



LO QUE NO ESTÁ Chido ES QUE FUMEN Y VAPEEN

INFÓRMATE AQUÍ:

Consejo de la Comunicación
Voz de las Empresas



Hoy, la salud llega más lejos que nunca:

Con 7 nuevos hospitales en todo el país y 21 hospitales en construcción, ampliamos la cobertura para millones de derechohabientes.

CON MÁS HOSPITALES,
EL IMSS CONTIGO SIEMPRE.

Gobierno de México

INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL
SEGURIDAD Y SOLIDARIDAD SOCIAL

Con los agentes de los modelos más avanzados de la actualidad, una consulta genera entre 50 y 100 veces más solicitudes de inferencia que hace unos años. Por lo tanto, la infraestructura diseñada para la era del entrenamiento no es capaz de absorber dicho volumen de procesamiento y genera un cuello de botella en las fábricas de IA.

Solis agrega que, mientras las personas y los productos aprovechen más los modelos comerciales de IA en la nube, mayor será la necesidad de servidores que ejecuten inferencia. Asimismo, comenta que "muchas empresas de IA están perdiendo dinero en este momento y, para hacer frente a los costos, necesitarán soluciones más competitivas y eficientes con un menor consumo de energía".

La respuesta de Qualcomm con su chip Dragonfly fue eficientar el ancho de banda de la memoria con una arquitectura que reduce la distancia que debe viajar la energía entre sus transistores lo que proporciona, según la compañía, hasta ocho veces más tokens por vatio que una GPU tradicional.

Este avance, apunta McGuire, permitió a la firma finalmente incorporarse a la industria de centros de datos, una en la que ya lo había intentado desde años anteriores sin el éxito esperado, debido a que no contaban con la madurez tecnológica necesaria, advierte el ejecutivo. "Sin embargo, la inflexión de la IA y la necesidad crítica de cómputo eficiente en consumo energético han creado las condiciones idóneas para nuestro reingreso", afirma.

> "LA INFLEXIÓN DE LA IA Y LA NECESIDAD DE CÓMPUTO EFICIENTE EN CONSUMO ENERGÉTICO PERMITIERON NUESTRO REINGRESO A CENTROS DE DATOS."
>
> Don McGuire, director de Marketing de Qualcomm.



APLICACIÓN FÍSICA

De cara al mediano plazo, la industria en donde también tendrán incidencia es la robótica humanoide, cuya viabilidad económica aún no es clara, pues requerirá afianzar primero los casos de uso industriales antes de llegar al hogar, señala McGuire.

A pesar de ello, este sector, ahora conocido como IA Física, representa el gran vector de crecimiento luego de los centros de datos, teniendo como punto de partida la división automotriz y repitiendo la estrategia de bloques de juguete que han usado en otras verticales, detalla Palkhiwala: "Toda la inversión para transformar el automóvil en un sistema computacional sobre ruedas se está trasladando directamente a la robótica industrial y los androides humanoides".

Las razones por las que los chips de automóviles guardan similitud con los de robots se basan en que requieren la misma combinación de conectividad inalámbrica, visión por computadora, procesamiento de IA a bajo consumo y fusión de sensores en los que Qualcomm ya tiene experiencia, pues trabaja de la mano de marcas globales, como BMW, Mercedes-Benz, Zeekr o incluso Waymo, la flotilla de autos sin chofer que opera en San Francisco.

Solis muestra una perspectiva esperanzadora para la empresa, pues señala que las firmas de semiconductores que provienen del sector industrial y automotriz tienen mucha experiencia que pueden aprovechar en el ámbito de la robótica. "Qualcomm cuenta con ambas. Lleva muchos años vendiendo procesadores y chips de conectividad al sector industrial y de la robótica", comenta. "Ha vendido procesadores para robots de consumo, drones de consumo y comerciales, y diversos tipos de robots industriales".

Estos elementos, agrega el analista, son un reflejo de cómo Qualcomm lleva tiempo buscando diversificar sus negocios y ahora se reflejan de forma más significativa en un momento en que el mercado de los teléfonos inteligentes se ha visto afectado por los altos precios de la memoria. A la vez, hay una mayor demanda hacia los mercados industriales y de robótica, y si bien apuesta por los data centers, su tirada también se enfoca en estar preparada para cuando la industria vuelva a la IA en los dispositivos (desde *smartphones* hasta *wearables*).

"Cuenta con una posición líder en el mercado de chips para dispositivos portátiles, incluyendo relojes o lentes inteligentes y otros dispositivos de RA y RV", concluye Solis. "En resumen, Qualcomm está preparada para cualquier rumbo que tome el mercado, incluso a medida que cambien las dinámicas entre la IA en la nube y la IA integrada en los gadgets".

Por ello, frente a la percepción de que la compañía está haciendo de "todo, en todas partes, al mismo tiempo", Palkhiwala explica que el modelo funciona porque la tecnología central se desarrolla una sola vez y luego se extiende a toda su industria. Esta convergencia permite que un procesador diseñado para un teléfono guarde similitudes con el de una tableta, una computadora portátil o un par de lentes inteligentes, logrando "una escalabilidad masiva y económicamente responsable".

FOTO: CORTESÍA

EXPANSIÓN SUMMIT 2026

En alianza con: Banamex

El Expansión Summit 2026, en alianza con Banamex, abrió la conversación acerca de las prioridades del ecosistema empresarial en el país.

Con representantes de diversas industrias, la atención se centró en dar seguimiento a la integración de la tecnología en los procesos operativos, los retos de la digitalización y las nuevas exigencias de los consumidores.

También se le dio espacio a la evolución del liderazgo y la innovación, entre otros temas. Esta es una guía para repasar los análisis y conclusiones que marcaron la agenda del evento.

FOTOS: RICARDO RAMÍREZ / DIEGO ALVAREZ ESQUIVEL / EXPANSIÓN STUDIOS

AEROMEXICO. Coppel DiDi

El liderazgo vanguardista
EN LA NUEVA ERA DE BANAMEX



> **"En México hay una oportunidad considerable en términos de formalidad de la economía, pues ayuda a que individuos y empresas se desarrollen mejor y tengan acceso al crédito".**
>
> **EDGARDO DEL RINCÓN**, CEO de Banamex.

Este encuentro de negocios representó una de las primeras participaciones de **Edgardo del Rincón como CEO de Banamex**, tras asumir el cargo en el segundo trimestre de 2026.

En el marco de su ponencia, el ejecutivo profundizó en la nueva etapa de la institución tras la separación de Citi, destacando la consolidación como un banco independiente y de capital íntegramente nacional.

Del Rincón habló de la implementación del esquema *One Bank,* una transformación estructural que deja atrás la segmentación por verticales para dar paso a un modelo integrado y centrado en atender las necesidades reales del usuario a largo plazo.

Con ello, **Banamex** seguirá su proceso de digitalización de la banca, en un mercado donde más del 90% del volumen de operaciones financieras ya es digital. Aunque, todavía mantendrá sus sucursales como espacios de asesoría y relación personal.



> **"La nueva lealtad se construye siendo útiles para nuestros clientes. Esto está transformando todas las industrias".**
>
> **JENNIFER RAMÍREZ BRIBIESCA,**
> directora de Transformación Digital de Inversiones en Banamex.

Esta visión de enfoque en el cliente se refleja en la estrategia de innovación del banco. En este contexto, **Jennifer Ramírez Bribiesca, directora de Transformación Digital de Inversiones en Banamex,** señaló que "en los servicios financieros, la confianza no es solo un atributo, sino la experiencia misma".

Durante su intervención como panelista, coincidió en que ahora el consumidor es más selectivo, está más informado y consciente del alcance de sus decisiones. Así, sostuvo que las empresas que logren su preferencia serán aquellas que transformen los datos recopilados en un valor directo para él.

Agregó que la lealtad se construye ofreciendo transparencia y evitando procesos complejos o desinformados.

El cliente
COMO CENTRO DEL CRECIMIENTO

Una de las prioridades de Grupo Coppel es conocer las expectativas de sus clientes y mantener su lealtad, por lo que escuchar y entender sus necesidades es clave para evolucionar su propuesta, señaló **Gabriela Lozada, su directora de Estrategia y Crecimiento.**

En el panel "El cliente inteligente", explicó que atender a un consumidor cada vez más informado implica identificar qué necesidades deben convertirse en prioridades de negocio, probar soluciones y usar su comportamiento para definir qué escalar. Ante un cliente que compara, investiga y transita entre distintos canales, **Grupo Coppel** apuesta por una experiencia omnicanal que conecte sus más de 1,900 tiendas con sus plataformas digitales y servicios financieros.

Esta visión forma parte de su estrategia hacia 2030, que contempla una inversión de más de 80,000 millones de pesos para transformar su ecosistema físico y digital.



"Desde hace 85 años ponemos al cliente en el centro. De cara a 2030, reforzamos ese compromiso conectando nuestra cercanía con una experiencia omnicanal, para seguir mejorando su vida."

GABRIELA LOZADA,
directora de Estrategia y Crecimiento de Grupo Coppel.

NEGOCIOS A LA VELOCIDAD DE LOS ALGORITMOS

Para **DiDi,** la inteligencia artificial (IA) es parte de su ADN y la clave para generar valor por medio del balance entre oferta y demanda en movilidad y entregas. Hoy en día, la compañía atiende a más de 30 millones de personas y cuenta con una red de 500,000 conductores y repartidores en México.

Al respecto, **Vicente Roqueñí, director senior de Relaciones con Gobierno y Política Pública para Latinoamérica en DiDi,** aseveró que la tecnología contribuye a optimizar la experiencia de sus clientes, posicionando a la app como un motor de desarrollo en el país.

Asimismo, precisó que este ecosistema genera una derrama económica superior a los 118,000 millones de pesos, con una aportación directa estimada del 0.47% del PIB nacional.

En este contexto, **DiDi** busca dejar una huella social y ambiental al vincular la IA con la electromovilidad y la digitalización del sector restaurantero; como muestra, su compromiso de invertir más de 1,000 millones de pesos para incorporar 100,000 vehículos eléctricos en México para 2030.



"Utilizamos la inteligencia artificial para generar un impacto positivo en la sociedad, en México y en todos los países donde operamos".

VICENTE ROQUEÑÍ,
director Senior de Relaciones con Gobierno
y Politica Pública para Latinoamérica en DiDi.

EXPANSIÓN SUMMIT 2026

En alianza con: Banamex

El Expansión Summit 2026, en alianza con Banamex, abrió la conversación acerca de las prioridades del ecosistema empresarial en el país.

Con representantes de diversas industrias, la atención se centró en dar seguimiento a la integración de la tecnología en los procesos operativos, los retos de la digitalización y las nuevas exigencias de los consumidores.

También se le dio espacio a la evolución del liderazgo y la innovación, entre otros temas. Esta es una guía para repasar los análisis y conclusiones que marcaron la agenda del evento.

FOTOS: RICARDO RAMÍREZ / DIEGO ALVAREZ ESQUIVEL / EXPANSIÓN STUDIOS

AEROMEXICO. Coppel DiDi

ÚNETE A LA COMUNIDAD
SUSCRÍBETE AHORA

EXPANSION Quién ELLE

Sports Illustrated MÉXICO LIFE AND STYLE MEXBEST



Escanea para ingresar al sitio

tienda.grupoexpansion.com

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

UNA REALIDAD QUE CAMBIA MÁS RÁPIDO QUE LAS ESTADÍSTICAS

El envejecimiento de la población abre nuevas preguntas para el instituto, que prepara mediciones para entender las demandas de una sociedad en transformación.

POR: *Octavio Torres*



CONFIANZA. Graciela Márquez, presidenta del INEGI, señala que, en un momento en el que cada vez hay más datos, lo necesario es que sean de calidad.

Fueron solo cinco años, pero se sintió como una eternidad. El mensaje del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) para comunicar los resultados de su encuesta intercensal es precisamente "Volvamos a conocernos". México se miró en el espejo y descubrió cambios profundos en su rostro, su forma de vivir y retos que se ciernen sobre un país que ha madurado en múltiples sentidos, pero que conserva pendientes y deudas consigo mismo.

La Encuesta Intercensal 2025 confirmó las transformaciones de un país que tiene menos niños, más adultos mayores y nuevas necesidades de salud y servicios. Graciela Márquez, presidenta del INEGI, explica por qué el instituto prepara nuevas mediciones y qué está en juego cuando la realidad cambia más rápido que las estadísticas.

La última fotografía, apenas cinco años atrás, fue realizada en el preámbulo de la pandemia de covid-19 y reflejaba aún el optimismo de un país que se sentía joven. Pero en el último lustro, la población de 60 años y más aumentó del 12 al 14.7%; en contraste, la de 0 a 14 años

FOTO: CORTESÍA

redujo su peso, al pasar del 25.2 a solo el 21.6%.

Durante décadas, México se acostumbró a pensarse como un país joven. Sus estadísticas ayudaban a dimensionar el crecimiento de la población, la demanda de escuelas y viviendas, y las necesidades de familias cada vez más numerosas. Hoy, las preguntas son distintas y ante el evidente envejecimiento de la población, el INEGI considera necesario investigar con mayor profundidad una etapa de la vida que había recibido mucha menos atención, como la menopausia. Y no solamente eso, Márquez reconoce que el país también necesita saber más acerca de la discapacidad y la dependencia por vejez.

La presidenta del INEGI revela que el instituto trabaja en el diseño de ejercicios piloto para estudiar la salud de las mujeres mayores de 40 años. La razón está estrechamente vinculada con una transformación demográfica que México ya no puede pasar por alto.

"Tenemos una población que está envejeciendo. Eso ya lo sabíamos, pero nos lo vuelve a confirmar muy claramente", explica. El interés por la menopausia es una expresión de ese cambio. "Es un tema que no había preocupado tanto, pero vamos a tener crecientemente a más mujeres en este periodo de la vida", señala.

La Encuesta Intercensal 2025 confirma que la estructura de edades del país continúa modificándose. Las personas de 65 años y más representaron el 10.1% de la población nacional, frente al 8.2% en 2020. La proporción aumentó 1.9 puntos porcentuales en apenas cinco años.

El cambio significa que México necesita mirar más allá de las preguntas que, históricamente, han acompañado su crecimiento demográfico. ¿Qué servicios requerirá una población con más adultos mayores? ¿Cómo evolucionarán las necesidades de salud? ¿Qué sucederá con los sistemas de pensiones y la disponibilidad de trabajadores? Las respuestas no se encuentran necesariamente en un solo indicador; Márquez señala que, si bien no hay desperdicio en todos los indicadores de la intercensal, se requieren nuevas formas de observar una sociedad que sigue cambiando.

EL PAÍS FRENTE AL ESPEJO

En marzo de 2020, cuando los encuestadores del INEGI recorrían el país para levantar el Censo de Población y Vivienda, México comenzaba a registrar los primeros contagios y fallecimientos por covid-19. Aquella fotografía demográfica quedó marcada por el inicio de una crisis que modificó la vida cotidiana, la movilidad, el trabajo y las relaciones familiares.

"En un lustro pasan muchas cosas, pero en este en particular pasaron más", señala Márquez. Volver a los hogares era importante para recuperar la historia de la pospandemia, pero también para comprobar tendencias que se habían manifestado desde mucho antes.

Y para ello se requirió del mayor esfuerzo estadístico en la historia del instituto. La encuesta movilizó a 44,500 personas entrevistadoras, que recorrieron los 2,478 municipios y demarcaciones territoriales del país. La muestra efectiva comprendió 7.3 millones de viviendas, con el propósito de obtener información suficientemente detallada para conocer las características demográficas y socioeconómicas hasta escala municipal.

> "EN UN LUSTRO PASAN MUCHAS COSAS, PERO EN ESTE EN PARTICULAR PASARON MÁS."

1.9

es el promedio de hijos e hijas nacidos vivos de mujeres. En 2020 era 2.1.

96%

de los niños de 6 a 14 años asiste a la escuela, en la anterior medición lo hacía el 92.7%.

El resultado permitió actualizar la imagen de un país que sigue creciendo, aunque a menor velocidad. La población nacional residente en viviendas particulares habitadas pasó de 125.5 millones en 2020 a 130.4 millones en 2025, de acuerdo con las cifras de ambos ejercicios. Pero el crecimiento total de habitantes es apenas una parte de la historia. La composición de la población y su distribución territorial ofrecen algunas de las señales más importantes de transformación.

Márquez se detiene en un fenómeno que considera especialmente revelador, el aumento de municipios "millonarios", y no por su riqueza económica, sino porque ya cuentan con más de un millón de habitantes. "Solemos pensar en las metrópolis, en la Ciudad de México, Guadalajara, Monterrey, y luego empezamos a ver otras ciudades intermedias, pero muy pocas veces pensamos a nivel municipal", señala.

Entre 2020 y 2025, explica, dos municipios se sumaron a esa categoría. Uno de ellos fue Aguascalientes, sede del INEGI. La distinción importa porque una misma zona metropolitana puede agrupar municipios con necesidades económicas, de infraestructura y de servicios muy diferentes.

Medir esas diferencias permite observar fenómenos que se pierden cuando el análisis se limita a grandes ciudades o promedios nacionales. "Los 7.3 millones de viviendas nos dicen que México cambió, pero también que pudimos capturar la heterogeneidad del país que somos", afirma.

MENOS JÓVENES, MÁS NECESIDADES DE CUIDADO

El envejecimiento no ocurre de manera aislada. Coincide con una menor fecundidad y con movimientos migratorios

que alteran la distribución de trabajadores entre las regiones del país.

Márquez identifica una combinación que plantea desafíos para la economía mexicana, como la persistencia de la migración de hombres jóvenes en edad productiva y el crecimiento de los grupos de mayor edad.

"Siguen migrando hombres jóvenes en edad productiva. Ya lo sabíamos, pero de nuevo lo confirmamos", apunta. Y resalta que, si bien el país está entrando en un punto de no retorno en términos demográficos, aún adolece de problemas que han persistido por décadas.

Para la funcionaria, el fenómeno supone la pérdida de una parte relevante de la fuerza laboral en los lugares de origen, precisamente, cuando la población comienza a envejecer. Las implicaciones abarcan desde la disponibilidad de trabajadores hasta el financiamiento de las pensiones y la organización de los cuidados.

El cambio demográfico, sin embargo, también abre oportunidades. Márquez destaca el aumento de la escolaridad femenina. México cuenta con más mujeres educadas que en cualquier otro momento de su historia, lo que ofrece posibilidades para ampliar su participación económica. "Su incorporación al mercado de trabajo, si se abren y si se crean los espacios, va a ser con mayores niveles de educación", sostiene.

La condición es importante, ya que la mayor preparación educativa no garantiza, por sí misma, mejores oportunidades laborales. Para aprovechar ese potencial, la economía tendría que crear espacios efectivos de participación. De ahí que el envejecimiento no deba leerse únicamente como una presión sobre las finanzas públicas. También obliga a revisar la manera en que se aprovecha el talento disponible y se distribuyen las oportunidades.

LAS PREGUNTAS QUE MÉXICO TODAVÍA NO SE HACE

La estadística tiene una dificultad particular: necesita conservar preguntas comparables para identificar cómo evoluciona un fenómeno, pero también incorporar otras nuevas cuando la realidad lo exige. Márquez considera necesario mejorar la información sobre la discapacidad asociada a la edad.

No se trata solamente de registrar enfermedades congénitas o padecimientos desarrollados a lo largo de la vida. La necesidad es conocer si las personas mayores pueden escuchar, ver aun utilizando lentes, subir escaleras o realizar actividades cotidianas sin ayuda.

La diferencia es relevante para dimensionar necesidades concretas de servicios médicos, infraestructura accesible y cuidados. "Estas encuestas nos tienen que dar claves para ver qué vamos a ir a preguntar en el censo", explica.

La próxima gran referencia será el Censo de Población y Vivienda de 2030, pero antes, el instituto tiene programada para 2027 la Encuesta Nacional de la Dinámica Demográfica (ENADID). Su presidenta describe esa sucesión de ejercicios como "un ciclo que nunca acaba".

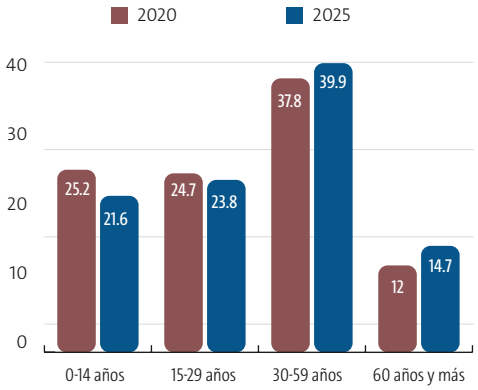
Otra transformación que observa es la digitalización de los hogares. El avance del acceso a internet y los teléfonos celulares ofrece oportunidades para ampliar servicios a distancia, especialmente, en lugares donde existen barreras geográficas, climáticas o de accesibilidad.

Pero la conectividad también abre interrogantes que las estadísticas tradicionales no siempre permiten responder. El

MÁS ENVEJECIDA...

Como en otros países, la población mexicana envejece, lo que tendrá como consecuencias nuevos enfoques en las mediciones del INEGI.

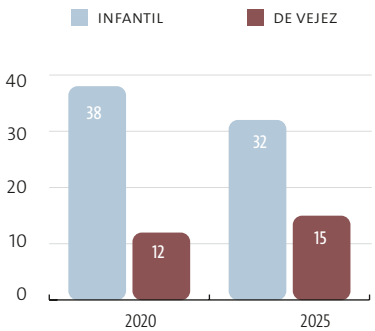
PORCENTAJE DE POBLACIÓN



... Y MÁS DEPENDIENTE

En 2025, había 47 dependientes por cada 100 personas en edad de trabajar. En 2020, eran 50.

RAZÓN DE DEPENDENCIA



Se refiere a la proporción de población de 0 a 14 y la de 65 años y más, respecto a la población de 15 a 64 años.

FUENTE: INEGI, Censo de Población y Vivienda (CPV) 2020 y Encuesta Intercensal (EIC) 2025.

INEGI tendrá que estudiar, considera Márquez, nuevas posibilidades de medición del uso de inteligencia artificial y de servicios de telemedicina por parte de las personas, no solamente de las empresas.

La interrogante deja de ser exclusivamente cuántos hogares tienen acceso a determinadas tecnologías. También importa entender qué hacen sus habitantes con ellas y qué necesidades podrían atender.

RETRATAR MILLONES DE HOGARES

Detrás de la presentación de indicadores hay una operación de dimensiones poco comunes. La Encuesta Intercensal se levantó entre el 6 de octubre y el 14 de noviembre de 2025. Para realizarla, el INEGI utilizó su estructura territorial, que comprende 34 coordinaciones estatales –dos en la Ciudad de México y dos en el Estado de México– y 10 coordinaciones regionales.

La preparación de decenas de miles de entrevistadores exigió un sistema de capacitación en cascada, desde la sede del instituto en Aguascalientes hasta los equipos desplegados en distintas regiones. "Al final de cuentas, un censo o la encuesta intercensal es un problema logístico", explica Márquez.

En comunidades pequeñas y alejadas, algunas de ellas con población indígena, el levantamiento requirió entrevistadores bilingües y operativos que permitieran obtener la información con suficiente precisión.

La tecnología también ha cambiado el trabajo de campo. Los entrevistadores utilizan dispositivos electrónicos desarrollados específicamente para el instituto, que permiten desplegar los cuestionarios y adaptar la secuencia de preguntas según las respuestas obtenidas.

Pero las innovaciones deben cumplir la exigencia fundamental de que las cifras continúen siendo comparables tanto con los registros anteriores de México como con la información de otros países. De otra manera, no habría forma de que los organismos multilaterales pudieran comparar entre países.

La presidenta del INEGI explica que la institución utiliza estándares internacionales para delimitar las poblaciones estudiadas y desarrollar sus procedimientos estadísticos. La confiabilidad no depende solamente del tamaño de la muestra, sino también de saber a quién se le preguntó, cómo se hizo y qué quedó fuera de la medición. Y ese, señala, es el activo más importante del instituto, la confianza que cualquier mexicano u organismo mundial tiene en cada dato que produce.

LA CONFIANZA EN TIEMPOS DE ABUNDANCIA DE DATOS

La conversación termina lejos de las proyecciones demográficas. Al preguntarle sobre su legado y el de su gestión, evita hacer una valoración personal. Recuerda un dicho que escuchó cuando le pidieron escribir una carta de recomendación que otra persona firmaría: "Alabanza en boca propia es vituperio".

Prefiere hablar de los retos que enfrenta la institución. Y entre ellos identifica uno que va mucho más allá de la organización de censos y encuestas. "Enfrentamos un cambio tecnológico en donde cada vez tenemos más datos allá afuera, pero menos datos de calidad", afirma.

La proliferación de información digital, encuestas y registros no garantiza que haya una comprensión más precisa de la realidad.

Para el INEGI, sostiene, la diferencia está en la capacidad de explicar cómo se obtienen los datos, cuáles son sus limitaciones y qué procedimientos respaldan su calidad. Y reconoce que lo más difícil de construir en una base estadística es la confianza. Márquez la compara con un activo intangible de las empresas.

En el caso del instituto, considera que tiene un valor doble. Por una parte, está la confianza de quienes reciben a un entrevistador en su vivienda o negocio y responden preguntas sobre asuntos que quizá no compartirían en otras circunstancias, como sus ingresos, la composición familiar, situaciones de violencia o las operaciones de una empresa.

Por otra, está la de quienes utilizan la información para investigar, tomar decisiones o evaluar políticas públicas. Esa relación, construida desde los hogares hasta las oficinas donde se procesan millones de respuestas, sostiene la aspiración de producir el retrato más preciso posible de México.

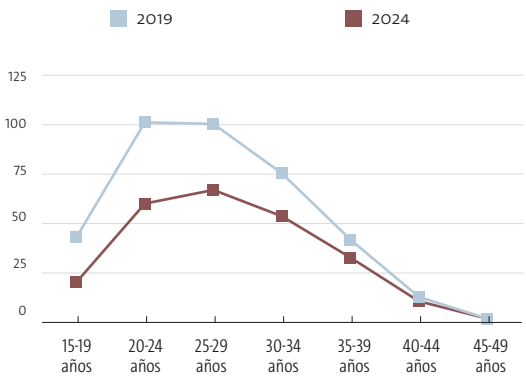
Márquez dice que ha participado en encuentros con empresarios, académicos y ciudadanos en los que nunca nadie le ha preguntado qué significa el INEGI. Lo interpreta como señal de una institución reconocida, cuya información se ha vuelto una referencia para hablar sobre el país.

En un mundo en el que cualquiera puede levantar una encuesta desde un teléfono, su principal ventaja, insiste, es poder garantizar cómo se produjo la información. "Yo sí te puedo garantizar la calidad".

Cada cinco años, México puede volver a mirarse en las estadísticas y descubrir cuánto ha cambiado. Pero para que esa imagen conserve su valor, millones de personas deben seguir confiando en quien llega hasta la puerta de su casa para preguntarles cómo viven.

MENOS NACIMIENTOS

La tasa de fecundidad también ha caído en el país, una tendencia que se observa también en el resto de economías en desarrollo y en las desarrolladas.



FUENTE: INEGI, Censo de Población y Vivienda (CPV) 2020 y Encuesta Intercensal (EIC) 2025.

TOP EXPANSIÓN TECNOLOGÍA

PODCAST

RESUMEN DIARIO DE LAS
MEJORES NOTICIAS

LUNES A VIERNES 6 AM

DISPONIBLE EN
Apple Podcasts · Google Podcasts · amazon music · Spotify



Infórmate, prevén y maneja seguro

En temporada de huracanes, la SICT trabaja para proteger tu camino: atendemos de forma inmediata cualquier afectación en las carreteras, preparamos rutas alternas y monitoreamos tu camino.

Gobierno de México | Comunicaciones
Secretaría de Infraestructura, Comunicaciones y Transportes

EL MERCA GRIS DE LOS BOLETOS

Las filas virtuales y los precios disparados exhiben una reventa de boletos cada vez más profesionalizada, mientras México busca cerrar los vacíos legales y los revendedores operan en un mercado digital.

POR: *Mara Echeverría*

ILUSTRACIÓN: ALINA TORRES

DO

NOVIEMBRE 2026

PUERTA 7

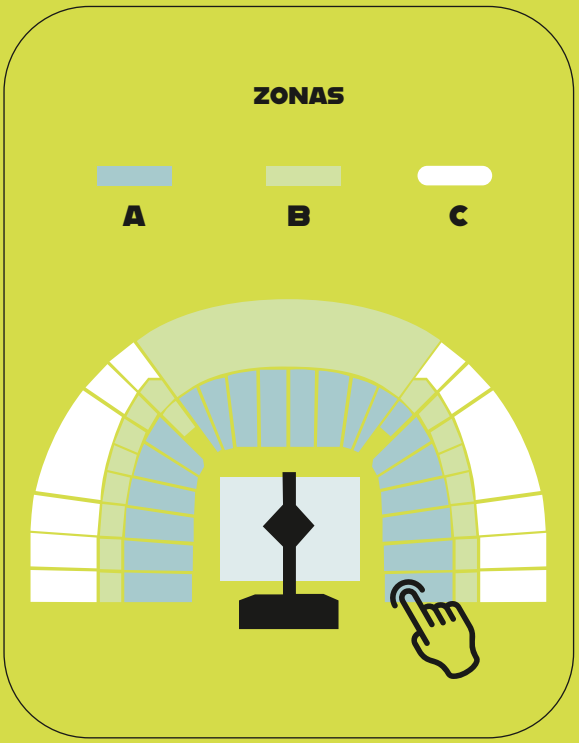
ZONA B

ASIENTO 1344

SERIE 00000014

$5,000

1 2 3 4 5 6 7 8 9 0 1 2 3 4



filas virtuales imposibles, boletos que reaparecen minutos después en plataformas secundarias y los precios que se multiplican muestran la transformación de la reventa. Aunque los principales eventos del país siguen teniendo como eco habitual el "te faltan, te sobran" en las puertas de los recintos o las esquinas, el negocio es cada vez más digital. Los boletos se mueven ahora entre algoritmos, plataformas, oferta y demanda. Y México comienza a cerrar los recovecos legales mientras que otros mercados llevan años intentando contenerlo.

La industria es consciente del daño que hace la reventa con fines especulativos. "Hay acaparamiento y seguramente habrá gente que comprará boletos para luego sacarles más provecho. Eso afecta a los fans y no se benefician los artistas ni nadie más que estos especuladores", afirma Joshua Francia Torres, fundador y director general de Boletia.

Pero hay otro mercado de reventa: el de las personas que compraron un boleto y, por alguna razón, tienen que dejarlo en manos de otro fan. La diferencia está en separar esa operación de quien compra entradas esperando que una explosión de la demanda le permita vender mucho más caro.

Entre ambos extremos existe un mercado secundario que mueve dinero y que encontró en internet la manera de crecer. El problema se vuelve evidente cada vez que un artista anuncia una gira con más demanda que lugares disponibles, con filas virtuales que reunen a miles de personas para intentar conseguir boletos.

Ocurrió en enero, durante la preventa para los conciertos de BTS en el estadio GNP, en la Ciudad de México, y con otros artistas capaces de convertir una preventa en un acontecimiento por sí mismo. El fan entra a la hora indicada, espera su turno, cruza los dedos y cuando logra acceder, descubre que los lugares que quería no están disponibles. Minutos después, en otra plataforma, esos mismos boletos aparecen con una etiqueta distinta y un precio mucho mayor al original.

NEGOCIO PROFESIONAL

Durante años, la imagen de la reventa estuvo asociada con alguien parado afuera de un estadio, ofreciendo boletos a quien no alcanzó a comprar. Esa figura aún existe, pero ya no alcanza para explicar el negocio. El revendedor contemporáneo puede estar a kilómetros del recinto, operar desde una computadora y utilizar herramientas que le permiten seguir precios, identificar eventos con mayor demanda y colocar boletos en distintas plataformas.

Ese cambio modificó el tamaño del problema. Ahora, hay plataformas que permiten publicar entradas, sistemas automatizados que intentan comprar grandes cantidades y mecanismos que permiten operar desde diferentes cuentas o identidades digitales.

La forma de evaluar los eventos también cambió, y ahora considera qué artistas tienen mayor demanda, qué ciudades cuentan con menos fechas, qué tipo de boleto tiene mayor probabilidad de agotarse y cuánto dinero está dispuesto a pagar un fan cuando ya no encuentra entradas en el canal oficial.

Ahí entra también el miedo a quedarse fuera. Cuando un artista anuncia una fecha única, una gira limitada o un concierto que probablemente se agotará, el público tiene la posibilidad de vivir una experiencia que quizá no vuelva a repetirse, y es una presión emocional que tiene un valor económico.

El valor del mercado de reventa de boletos varía según la fuente, pero la plataforma de compra y venta StubHub estimó el año pasado en la documentación presentada ante la Comisión de Bolsa y Valores de

RECOMENDACIONES FRESCAS Y DE TEMPORADA



Estados Unidos (SEC), antes de su oferta pública inicial (OPI), que el valor total de las entradas vendidas en el mercado secundario fue de 18,000 millones de dólares en Norteamérica, en 2024.

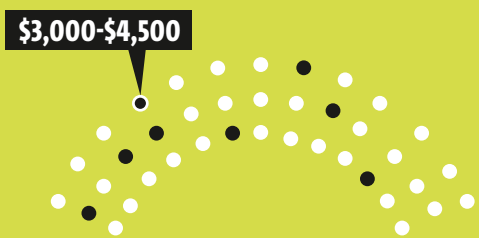
El precio dinámico es otra pieza de la ecuación. "Es el resultado más natural de la oferta y la demanda, pero ocurre demasiado rápido. No podemos negar que el precio de los boletos en reventa responde a la demanda que existe; sin embargo, puede afectar al consumidor, como ocurrió con los precios dinámicos de las plataformas de transporte, donde fue necesario establecer lineamientos para limitarlos cuando alcanzaban niveles que afectan de manera grave al consumidor", dice Efraín Olmedo, socio de Albor Abogados y especialista en propiedad intelectual y entretenimiento.

El especialista reconoce que la tecnología permite que el mercado reaccione en segundos, más rápido de lo que una regulación puede hacerlo, por lo que se convierte en una carrera entre plataformas, compradores, vendedores y autoridades.

EL BOLETO QUE CAMBIA DE MANOS

No toda reventa nace de la especulación. Hay una diferencia entre quien compra una entrada y después descubre que no podrá aprovecharla, y quien compra deliberadamente una cantidad de boletos para esperar a que suban de precio. Esa distinción es importante porque el mercado secundario también resuelve que una persona recupere parte de su dinero y que otra ocupe el lugar que quedó disponible.

El problema aparece cuando la infraestructura que facilita esa transferencia se usa para acaparar. Francia Torres lo explica desde la operación de Boletia. La empresa desarrolló un sistema llamado 'De fan a fan' para permitir la transferencia de entradas entre asistentes.



> **"NUNCA VAMOS A ELIMINAR LOS MERCADOS NEGROS. LO QUE PODEMOS ES QUE LA MAYORÍA DE FANS QUE COMPRAN EN UN MERCADO SECUNDARIO SE SIENTAN SEGUROS.**
>
> Joshua Francia Torres,
> fundador y director general de Boletia.

"Mientras más libre es el mercado, pero al mismo tiempo se proteja de prácticas abusivas, mejor. No hay explicación para alguien que quiera vender su boleto al triple, que no sea monetizar", sostiene. Para él, el reto es conseguir que el mercado secundario, que inevitablemente existe, sea más seguro para quien compra y menos atractivo para quien pretende lucrar.

El punto que defiende Francia Torres es que una regulación tiene que reconocer la existencia de un mercado secundario sin convertirlo en una puerta abierta para la especulación.

"Exista regulación o no, la reventa de boletos sucede y es conveniente que exista también para los propios usuarios, para quien legítimamente compró un boleto y tal vez lo quiere vender después porque ya no va a poder ir, y que pueda venderlo de manera segura", agrega Olmedo.

LOS AGUJEROS NEGROS DE LA LEY

México no parte de cero en la discusión, pero no existe una regla que ordene el mercado secundario. Las disposiciones están repartidas entre ámbitos y entidades. En el caso de la Ciudad de México, para hacer un evento masivo, hay que obtener primero una autorización del gobierno de la ciudad, en la que se presenta la cantidad de boletos que se va a vender, los precios y hasta la cantidad de cortesías que se otorgarán. "El gobierno autoriza esos datos y, en particular, establece el precio máximo que puede salir al público", detalla Olmedo.

En la Ciudad de México, la Ley de Cultura Cívica considera una infracción ofrecer o propiciar la venta de boletos con precios superiores a los autorizados, que funciona como una referencia para la venta al público. Pero cuando este boleto sale de la taquilla y entra a internet, una persona puede comprar un boleto y ofrecerlo en una plataforma al precio que decida.

Olmedo considera que esa realidad hace necesaria una regulación, pero no necesariamente una ley que intente resolver todos los problemas en un solo paquete. "Siempre es una gran tentación, tanto para abogados como para legisladores, empaquetar todo en una sola ley, pero, en este caso, esa solución fácil no es ideal realmente. Lo que necesitamos es entender, puntualmente, cuáles son los problemas y, en ese sentido, hacer un espacio para cada una de las legislaciones en esos aspectos", explica.

La separación que propone parte de las conductas. Los bots y los ataques a sistemas, por ejemplo, no necesariamente tendrían que convertirse en un delito creado exclusivamente para la reventa de boletos. Si alguien invade o vulnera un sistema



PODCAST

RESUMEN DIARIO DE LAS MEJORES NOTICIAS

LUNES A VIERNES 6 AM

DISPONIBLE EN

Apple Podcasts · Google Podcasts · amazon music · Spotify

tecnológico, el comportamiento puede tener consecuencias bajo disposiciones más amplias. Lo mismo ocurre con la protección al consumidor o con las prácticas que pudieran afectar la competencia.

EL SOFTWARE ENTRA A LA FILA

El otro recoveco que da espacio a la reventa es justo el momento de compra. Ahí aparecen los bots, los sistemas automatizados y las distintas herramientas que intentan conseguir entradas a una velocidad que un consumidor común difícilmente puede igualar.

La experiencia estadounidense muestra hasta dónde se puede llegar. La Comisión Federal de Comercio ha perseguido a intermediarios que utilizan software automatizado, cuentas falsas y otras herramientas para conseguir grandes cantidades de boletos. En uno de los casos investigados se habló de más de 150,000 entradas y millones de dólares obtenidos mediante la reventa. La existencia de una legislación contra los bots no eliminó el mercado secundario, pero sí mostró que el acceso automatizado al inventario podría convertirse en una conducta con consecuencias propias.

En México, la discusión tecnológica ya forma parte de la operación de las plataformas primarias. Ticketmaster México distribuye entre 22 y 23 millones de boletos al año y utiliza herramientas de *machine learning* para proteger los límites de compra establecidos por artistas y promotores.

Ana María Arroyo Salhuana, directora general de Ticketmaster en México, explicó en un encuentro con medios en agosto que el año pasado detuvieron alrededor de 560 millones de ataques de bots a nivel global.

"Si en algún momento se quisiera regular, el camino es a través de las plataformas primarias que expiden los tickets. Ellas deben poder tener esa responsabilidad de trazar qué pasó con un boleto que ellos mismos emitieron e incluso, eventualmente, establecer mecanismos antiacaparamiento", dice Francia Torres. Para Boletia, esa trazabilidad permitiría distinguir entre una transferencia legítima y una operación diseñada para concentrar inventario.

18,000

MMD REPRESENTABA EL MERCADO SECUNDARIO EN NORTEAMÉRICA EN 2024, SEGÚN STUBHUB.

Y ante esta situación surgen nuevas fórmulas para comprar boletos. En España, la banda Arde Bogotá anunció que para su gira actual solo se podrían adquirir las entradas en taquilla y con un máximo de dos por persona, precisamente para evitar los bots y la reventa. Esta estrategia solo la aplicará en España, el concierto del grupo en la Ciudad de México este mes sí tendrá disponibles entradas de forma digital.

Mayores quebraderos de cabeza ha generado a sus fans la británica Oasis, que atacó el mismo problema con una fórmula diferente: los boletos para su gira de regreso a los escenarios tras 16 años solo se comprarían a través de registro previo y códigos únicos.

OTROS PAÍSES YA INTENTAN CONTENER

La discusión mexicana ocurre mientras otros mercados han tomado decisiones diferentes frente al mismo fenómeno. Estados Unidos tiene una industria de reventa sofisticada, pero también ha desarrollado herramientas para perseguir el uso de bots. Francia cuenta con disposiciones específicas que sancionan determinadas formas de reventa habitual sin autorización. Y el Reino Unido ha planteado limitar la reventa de entradas para eventos en vivo por encima del precio original y controlar las comisiones de las plataformas.

No existe una fórmula única. Los modelos responden a mercados distintos. Lo que sí tienen en común es reconocer que la venta secundaria ya no puede analizarse únicamente como una actividad informal. Cuando las plataformas pueden operar a escala internacional y los compradores pueden adquirir una entrada desde cualquier lugar, las fronteras entre consumidor, intermediario y revendedor se vuelven más difíciles de marcar.

En México, la discusión dio un paso más el 24 de agosto, cuando se publicó en la *Gaceta Parlamentaria* una iniciativa para reformar la Ley Federal de Protección al Consumidor y establecer reglas específicas para la oferta, intermediación y reventa de boletos mediante plataformas digitales. La propuesta plantea que el precio de reventa no pueda superar en más del 10% el original y contempla obligaciones para que las plataformas identifiquen al vendedor, verifiquen la existencia y autenticidad del boleto, informen sus condiciones y detecten operaciones automatizadas, cuentas relacionadas, concentraciones anormales y publicaciones masivas.

La iniciativa también pretende que el consumidor tenga información suficiente antes de pagar. Entre las medidas planteadas están mostrar el precio original y el de reventa, identificar el evento, la sección, la fila y el asiento, informar las restricciones y verificar que quien ofrece el boleto realmente tenga derecho a transferirlo. También contempla mecanismos de restitución cuando una entrada resulte falsa, duplicada, cancelada, diferente a la ofrecida o no permita el acceso por una causa atribuible al vendedor o a la plataforma. Es una propuesta, no una ley vigente, pero muestra hacia dónde comienza a moverse la discusión.

"Nunca vamos a eliminar los mercados negros", reconoce Francia Torres. "Lo que podemos es que la mayoría de fans interesados en comprar un boleto en un mercado secundario se sientan seguros. Tenemos que hacerle más fácil al fan comprar boletos y reducir el impacto que el mercado negro tiene".



Una publicación exclusiva de Aeroméxico
An exclusive magazine from Aeromexico

Accènt

AEROMEXICO

@accent_revista
Síguenos en nuestra nueva cuenta
Follow us on our new account

MÁS QUE COSAS DE NIÑOS

La empresa española de **golosinas Fini** inaugurará su tercera planta a nivel global en México, con el objetivo de conquistar el **mercado local** y con la vista también en **Estados Unidos**.

POR: PURI LUCENA

FOTOS: ANYLÚ HINOJOSA-PEÑA



Las golosinas están asociadas a la infancia, pero este negocio no es un juego de niños. Y para Fini está claro. La empresa de gomitas ha marcado 2026 como clave en sus operaciones. Es el año en que abrirá su tercera planta, la más grande hasta ahora para la compañía que fundó Manuel Sánchez Cano en una pequeña localidad de Murcia, España, en 1971.

Hoy, uno de sus hijos, Antonio Andrés Sánchez, preside la empresa, y uno de sus nietos, Manuel Sánchez, la dirige. Y han convertido la internacionalización en una piedra angular en la que México se va a convertir en un ingrediente estrella. Porque esa tercera planta, que la compañía prevé inaugurar antes de que finalice el año, está ubicada en Pachuca, Hidalgo.

Han sido más de dos años de preparación. La empresa vende sus golosinas en 116 países, de los que en 17 tienen filiales, mientras que en el resto llegan a través de un distribuidor. La primera planta fuera de España se inauguró en Jundiaí, en São Paulo, Brasil, a finales de 2001. El 80% de la producción de Fini se destina a exportación, pero lo que elabora la planta 'verdeamarela' va, casi en su totalidad, al mercado local, que reaccionó tan bien a la propuesta que incluso llama a las gomitas en general 'fini', independientemente de la marca a la que pertenecen.

El objetivo de Fini es ambicioso. Hoy, factura 480 millones de euros y proyecta llegar a 1,000 millones en 2028. La empresa ya duplicó sus ingresos entre 2021 y 2025, así que considera que es una meta viable. México aportará a esa hoja de ruta un porcentaje importante, ya que permitirá impulsar la comercialización en Centroamérica y, especialmente, llegar a Estados Unidos y a Canadá.

La comercialización de la marca en México inició este año. "Tenemos prácticamente seis meses en el mercado", explica Karla Brambila Lazo, directora general de The Fini Company México.

La compañía anunció la construcción de la planta el año pasado, con una inversión de 150 millones de euros (más de 3,000 millones de pesos). "Estamos trabajando todavía en el proceso de hasta dónde va a llegar la inversión que podríamos tener en México, que está alrededor de esa cifra", señala Brambila. La fábrica tiene 40,000 hectáreas de construcción, con una capacidad de expansión hasta las 110,000. "La compañía tiene muy claro que en México hay un potencial de negocio", apunta la directiva.

LA EMPLEADA NÚMERO UNO

Brambila fue la primera empleada de la empresa en el país, hace dos años y medio, y está a punto de comenzar a ver los frutos de su trabajo. Durante los seis primeros meses, la compañía en México fue solo ella. Un fuerte cambio en su carrera, forjada como directora de ventas en empresas como Mondelëz, Kellogg, Mattel (donde fue directora general para Colombia y Perú), Kraft Food o Procter & Gamble.

Viajó a España y a Brasil para trazar el destino de México. Poco a poco, integró el equipo, empezando por el área de marketing, con la premisa de que no puedes llegar a un mercado donde no te conocen si no construyes una identidad de marca. Después, llegaron las cabezas de ventas, logística, finanzas o recursos humanos.

Hoy, el equipo está conformado por alrededor de 40 personas, con la prioridad de que México tenga el portafolio adecuado, con innovación, con la calidad, los sabores y las texturas adecuadas. A falta de empezar la producción, la previsión es que en la planta puedan llegar a crearse entre 200 y 250 empleos en la primera etapa, en bloques de 50. "Siempre le digo al equipo: 'Imagínense que somos una empresa global, pero que aquí en México tenemos una dinámica como si fuéramos una *start-up*. Con la ventaja de ese soporte global", afirma Brambila.

El tamaño del mercado de confitería y golosinas en México es de alrededor de 68,400 millones de pesos, de acuerdo con Statista, y, aunque el chocolate representa el 40% del total, las golosinas son un nicho apetitoso. Y Fini no solo tendrá que competir con marcas como Hershey, Mars o la mexicana Ricolino, que Mondëlez compró a Grupo Bimbo en 2022 por 27,000 millones de pesos (alrededor de 2.5 veces la facturación total



GLOBAL. Los productos de Fini llegan hoy a 116 países y en 17 tiene filiales.





> **AL EQUIPO LE DIGO: 'IMAGÍNENSE QUE SOMOS UNA EMPRESA GLOBAL, PERO QUE AQUÍ EN MÉXICO TENEMOS UNA DINÁMICA COMO SI FUÉRAMOS UNA *START-UP*, CON ESA VENTAJA DE SOPORTE GLOBAL'.**
>
> Karla Brambila,
> directora general de The Fini Company México.

de Fini) y que tiene en su portafolio las marcas Vero, La Corona y Coronado.

En octubre, Ferrara Candy Company anunció el inicio de operaciones comerciales en el país tras años de que los dulces Nerds llegaran a México a través de distribuidores. La filial de Grupo Ferrero adquirió la marca al comprar el negocio de confitería de Nestlé en Estados Unidos en 2018. Entonces, vendía alrededor de 50 millones de dólares, el año pasado cerró cerca de los 1,000.

Pero Brambila está confiada en su producto, que ha entrado paulatinamente en autoservicios, tiendas de conveniencia y departamentales. "Nos está permitiendo entender si es el portafolio y las propuestas de valor adecuados", afirma. Esto se traslada a las pruebas de la planta, de manera que la producción y la comercialización vayan balanceadas.

La empresa produce 120 millones de kilos de golosinas al año entre sus dos primeras plantas. La directiva rechaza dar cifras de producción o expectativas de ventas en el país. Insiste en que están en las últimas evaluaciones antes de echar a andar la planta. "Sería osado de mi parte decirte una cifra en kilos cuando en realidad está en pruebas", justifica.

"Sabemos que existe un mercado fuerte, pero estamos seguros de quiénes somos, de lo que hemos logrado y los años que nos ha llevado tener este nivel de investigación y desarrollo, de conexión con los consumidores", agrega.

Brasil es un espejo en el que mirarse. Es imposible no soñar con llegar a lo que logró la marca, donde es dueña del 73% del mercado e, incluso, ha lanzado Dr Good, una línea de suplementos vitamínicos en forma de gomitas. Pero más allá de esa ambición, el equipo es consciente del papel que juega México en los planes para duplicar el negocio. La apertura de la planta, la más moderna y tecnológica de la compañía, permitirá liberar capacidad de producción en Brasil y en España y destinar más producto a más mercados.

El objetivo internacional es claro. A finales de junio, la firma de *private equity* ACON Investment adquirió una participación mayoritaria en YumEarth, una marca de golosinas orgánicas y aptas para personas con alergias, con presencia en Target, Whole Foods, Walmart, Kroger y Sprouts, por una suma no revelada.

Fini participó en la operación, con un porcentaje del capital de la empresa. "De manera conjunta, ACON y Fini aprovecharán su *expertise* para respaldar la es-

trategia de YumEarth y acelerar su crecimiento", señaló la firma de capital privado en el comunicado de la compra. La operación tiene sentido para Fini, que desde hace años produce gomitas veganas, para celiacos, kosher y halal.

LLEGAR A CONVENCER

Pero antes de mirar al norte, hay que conquistar a los consumidores mexicanos. Fini inició su comunicación en diciembre, poco antes de entrar a los puntos de venta. 'Ya cámbiale' es la campaña creada para México. "Sabemos que los consumidores tienen la oportunidad de comprar cualquier golosina, pero también que podemos dar un sabor y una textura diferenciada. De ahí el 'ya cámbiale', el cámbiale a probar algo nuevo", explica Brambila.

La compañía, que espera aprovechar también el Día de Muertos y Halloween, que suponen un pico de consumo para la confitería, ha apostado, además, por una campaña muy fuerte de *sampling* o muestras de producto en las principales ciudades del país. El primer paso, dice la directiva, es la comunicación. El segundo, hacer que la gente pruebe el producto. "Estoy convencida de que, cuando el consumidor lo prueba, ve que vale la pena y se cambia".

Un poco como le pasó a ella, cuando un *headhunter* la buscó para liderar el proyecto. Sus ganas de desarrollar algo nuevo, sumadas a la posibilidad de formar su propio equipo le hizo dar el salto. "Cuando vienes de empresas con una gran envergadura, en donde te sientes protegida, y aquí eres todóloga, tienes que tener espíritu de crear de cero, y te imaginas voltear en cinco años y ver todo lo que hicimos. Y eso en muchas empresas es difícil vivirlo".

El objetivo es que Fini entre en el *top* 5 de la categoría de golosinas en el país, aunque sin señalar una cuota de mercado específica. "Lo que estamos buscando es cómo llevamos más calidad y alegría a los consumidores. Cuando tienes eso en mente, no estás persiguiendo solo volumen, sino cómo agregas valor, cómo llegas a más lugares. Y claro, esto te lleva a que, para que me conozcan más, tengo que estar posicionada en el *top*".

> **"SABEMOS QUE EXISTE UN MERCADO FUERTE, PERO ESTAMOS SEGUROS DE QUIÉNES SOMOS, LO QUE HEMOS LOGRADO Y LOS AÑOS QUE NOS HA LLEVADO TENER ESTA CONEXIÓN CON LOS CONSUMIDORES."**
>
> Karla Brambila, directora general de The Fini Company México.



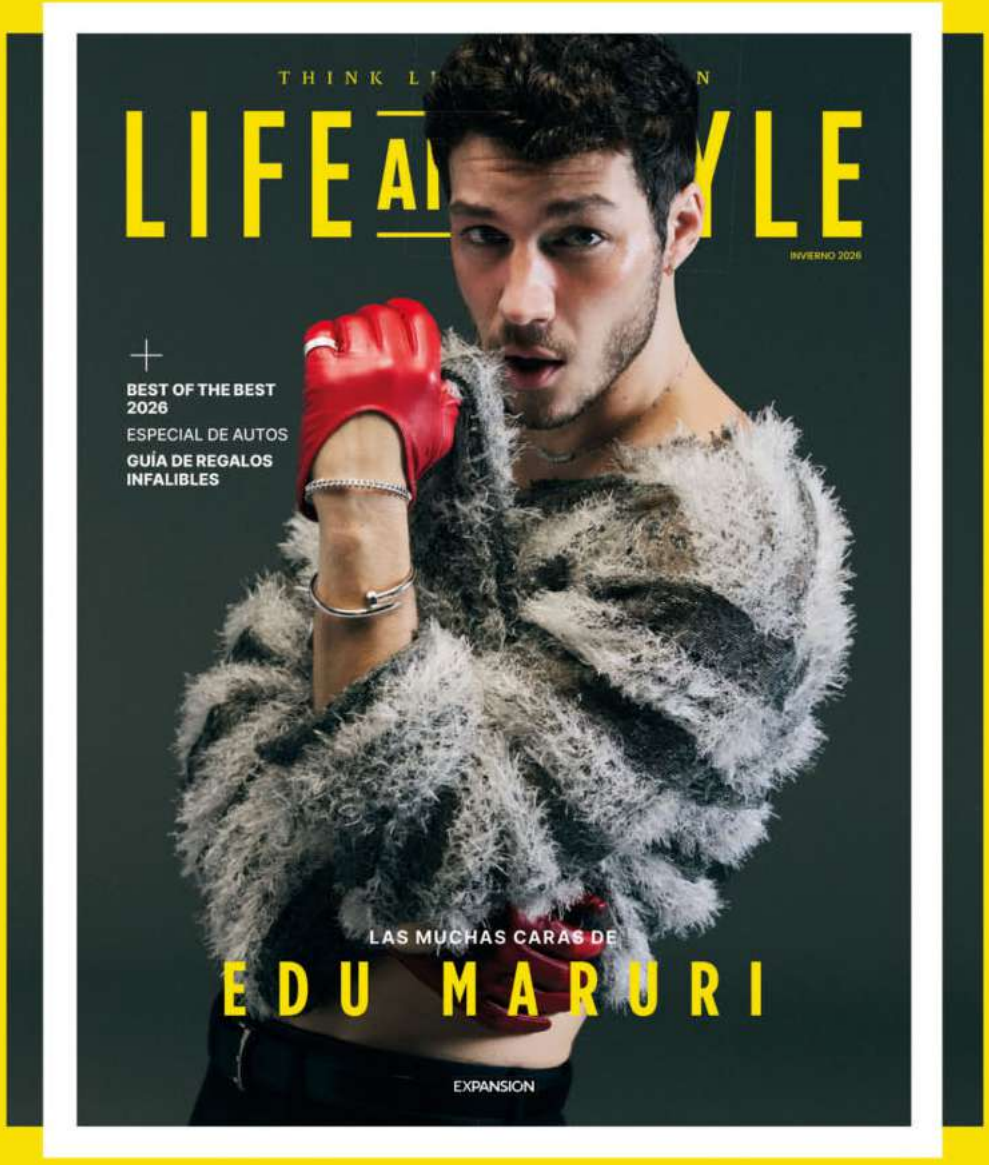
GRUPO EXPANSIÓN
OUT OF HOME

LAS GRANDES HISTORIAS SE CUENTAN FUERA DE CASA.



MOBILIARIO URBANO / ANDENES / AEROPUERTOS / DOOH

HAY **MUCHAS MANERAS** DE PENSAR COMO **HOMBRE.**



DESCÚBRELAS EN

▸ **LIFE AND STYLE**

#ThinkLikeANewMan

Office OUT OF THE

BY LIFE AND STYLE AND EXPANSIÓN

Objeto del deseo



Bolsa Corso, de Bottega Veneta

POR: *Pedro Aguilar Ricalde*

De líneas depuradas y proporciones generosas, la nueva *tote* de Bottega Veneta es fruto de la imaginación de Louise Trotter, su directora creativa. Los detalles frontales del *intreciatto* contrastan con la suavidad de la piel de los paneles laterales. Está disponible en cuatro tamaños: pequeña, mediana, grande y maxi.

FOTO: CORTESÍA



EL AMOR DESDE EL ARTE

El amor, la amistad y las emociones cotidianas cobran vida en "Renoir and Love", una exposición con destacadas pinturas impresionistas de Pierre-Auguste Renoir. Son 40 obras que capturan la complejidad de las relaciones humanas y recorren la mirada del artista entre las décadas de 1860 y 1880. Procedente del Museo de Orsay de París, la muestra incluye su icónica pintura *Baile en el Moulin de la Galette* (1876), exhibida por primera vez en el Reino Unido, así como otras escenas que transmiten la alegría y la intimidad de la vida parisina.
Dónde: The National Gallery, London.
Cuándo: Hasta el 31 de enero de 2027.

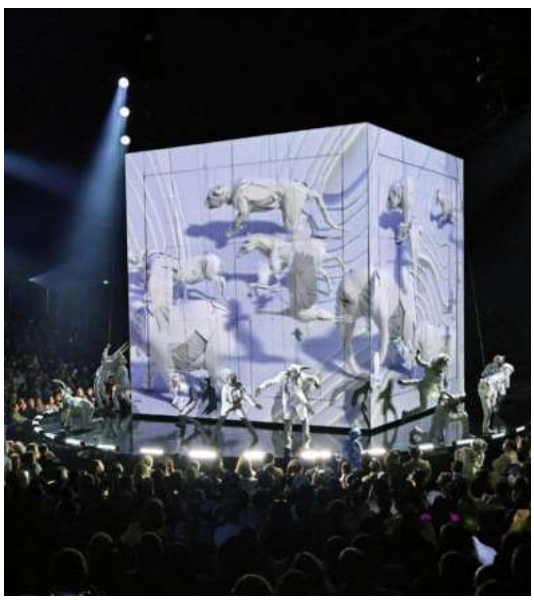
Citas imperdibles

El arte y la magia del teatro iluminan el mes de noviembre con propuestas que no pasan desapercibidas.

POR: *Alejandra Montiel*

LA MAGIA DEL TEATRO

Una puesta en escena que todos deben ver al menos una vez. *ECHO,* del Cirque du Soleil, combina acrobacias, tecnología de vanguardia y música en un espectáculo que explora la conexión entre los seres humanos, los animales y el mundo que compartimos. Los espectadores se sumergirán en la aventura de Future, una joven curiosa que, junto a su compañero Ewai, descubre un misterioso cubo capaz de transformar todo lo que creen conocer. El show ofrece una historia contemporánea visual y estremecedora.
Dónde: Gran Carpa Soleil, Santa Fe, CDMX.
Cuándo: Del 12 de noviembre al 3 de enero de 2027.





EL UNIVERSO DE PRINCE

La exposición "Richard Prince: Cuéntamelo todo" reúne más de 140 obras que recorren más de cuatro décadas de trayectoria del pintor y fotógrafo estadounidense, desde 1970 hasta la actualidad. La muestra abarca algunas de sus series más emblemáticas –como *Cowboys, Girlfriends, Jokes* y *Cartoons*–, así como sus primeras refotografías, pinturas y esculturas. Curada por el propio Prince junto con Kit Hammonds, curador en jefe del Museo Jumex, es su primera gran exposición en Latinoamérica.
Dónde: Museo Jumex, CDMX.
Cuándo: Hasta el 7 de febrero de 2027.

FOTOS: NICKY J. SIMS, ROMANA LILIC/GETTY IMAGES

Días de calma

En la Riviera Nayarit, Susurros del Corazón ofrece un refugio rodeado de naturaleza, diseño mexicano contemporáneo y generoso en gastronomía regional.

POR: *Pedro Aguilar Ricalde*

Desde la playa del hotel Susurros del Corazón, propiedad perteneciente a Auberge Collection, las vistas de Bahía de Banderas son privilegiadas. Flanqueada por acantilados y con las islas Marietas dominando el horizonte, sus 72 habitaciones y 11 suites son un reflejo del estilo de vida relajado y de la cultura del surf que domina en las costas de Nayarit, así como de su riqueza cultural y gastronómica.

Los límites entre el interior y el exterior se desdibujan en todos los espacios, desde las habitaciones hasta el restaurante, las tres albercas que descienden en cascada hacia el mar, el *pool bar,* el spa y todas las áreas comunes.

Por su parte, la oferta culinaria está fuertemente arraigada en los sabores de la costa del Pacífico que se han fusionado con influencias mediterráneas para dar a los pescados, mariscos e ingredientes de la zona una nueva dimensión, del desayuno a la cena.

En esta ecuación, el bienestar también ocupa un sitio de honor y el spa ONDA es el lugar perfecto para disfrutar de terapias y tratamientos inspirados por la energía rítmica de las olas –así como de un íntimo circuito de hidroterapia– que buscan despertar una sensación de renovación y paz interior.

El amplio abanico de experiencias se completa con clases de surf y de cocina en las que se puede aprender a preparar el tradicional pescado zarandeado o aguachiles, prácticas de yoga al amanecer y catas de destilados de agave, además de excursiones para visitar los atractivos naturales de los alrededores, sin olvidar que siempre está la opción de detenerse a observar el océano y relajarse con los sonidos del paraíso.







El complejo de 72 habitaciones y 11 suites tiene las islas Marietas como vista en el horizonte.



FOTOS: CORTESÍA

Tiempo, libertad y sencillez

Edouard Grosmangin, vicepresidente regional y director de Rosewood Mayakoba, profundiza en las experiencias que han marcado su manera de entender y vivir el lujo.

POR: *Pedro Aguilar Ricalde*



Grosmangin también encuentra en leer un lujo cotidiano.

¿Qué significa el lujo para ti?
El lujo está en los pequeños momentos: una siesta, un baño en el mar, una copa de rosado o compartir una pizza, algo que puede resultar tan lujoso como una cena de tres estrellas Michelin. Sobre todo, el lujo es libertad: la posibilidad de salirnos de lo que nos dicen que deberíamos hacer y encontrar la felicidad cada día.

Lujo que nunca das por sentado...
La salud.

¿Cuál es tu ritual más indulgente?
Una partida de golf. Es el juego más disparatado del mundo: un ejercicio introspectivo en el que solo compites contigo mismo.

¿Qué hotel cambió tu manera de viajar?
Rosewood São Paulo. Es mi bebé porque lo inauguré, pero, además, cada detalle se ha pensado una y otra vez para convertirlo en el mejor en arte, gastronomía, bienestar y más. Es un lugar vivo: podrías visitarlo 10 veces en una semana y vivir una experiencia distinta.

¿En qué lugar del mundo descubriste una nueva definición del lujo?
En las Seychelles.

¿A qué destino siempre vale la pena volver?
África. Es un lugar adictivo que te transforma; una vez allí, nunca vuelves a ser el mismo.

¿Qué experiencia ha valido cada centavo?
Una estancia de dos semanas en una clínica de ayuno en Alemania.

¿Cuál es la mesa más memorable en la que te has sentado?
La mesa de la cocina de mi padre.

¿Qué diseñador, arquitecto o creador ha influido en tu forma de ver la belleza?
Ralph Lauren.

¿Qué material te resulta irresistible?
El *cashmere*.

¿Qué plato sencillo consideras un verdadero lujo?
El caviar. Sé que es un cliché, pero no me importa.

¿Qué lujo soñabas con tener de joven y ya no te interesa?
El poder.

¿Qué lujo aún aspiras a experimentar?
Volar. Me gustaría obtener la licencia de piloto.

¿A qué placer culpable nunca renunciarías?
La pasta.

¿Qué lujo crees que todo el mundo debería experimentar al menos una vez?
Vivir en una isla desierta.

El lujo del que nunca presumirías...
Un coche.

El lujo que heredaste...
El sentido del humor.

El aroma del lujo...
La ropa de cama recién lavada.

El sonido del lujo...
Las olas del mar.

El mayor lujo es...
La libertad de hacer lo que quieras, donde quieras y en las mejores condiciones.

FOTO: CORTESÍA


EXPANSION
DAILY
PODCAST
EN LAS
VOCES
DE NUESTROS
EDITORES
LUNES A VIERNES 6AM
ESCÚCHANOS EN:
amazon music

Ideas que cambiaron la economía

Tras el anuncio de que los estadounidenses Robert E. Hall, de la Universidad de Stanford, y Michael Woodford, de la de Columbia, son los ganadores del Premio Nobel de Economía 2026, repasamos las lecturas de otros galardonados, para descubrir cómo piensan quienes han transformado la economía.

POR: *Puri Lucena*





Michael Woodford

Interest and Prices: Foundations of a Theory of Monetary Policy,
Michael Woodford, Nobel 2026, Princeton University Press, 2003.

Una obra que se ha convertido en fundamental entre académicos y técnicos financieros y qué responde a una pregunta: ¿cómo pueden los bancos centrales controlar la inflación y estabilizar la economía? Woodford y Hall fueron premiados "por los fundamentos microeconómicos de la estabilización macroeconómica", señaló el comité del Nobel. Sus planteamientos han ayudado a bancos centrales y gobiernos a implementar medidas para paliar crisis y burbujas.

Por qué fracasan los países,
Daron Acemoglu y James A. Robinson, Nobel 2024, Paidós, 2012.

Los autores analizan por qué algunos países prosperan mientras que otros no logran salir de la pobreza. A partir de ejemplos históricos y actuales, Acemoglu y Robinson sostienen que la clave está en las instituciones políticas y económicas, más que en la geografía o la cultura.

Pensar rápido, pensar despacio,
Daniel Kahneman, Nobel 2002, Debate, 2011.

Kahnenman desentraña en este libro cómo funciona la mente y cómo tomamos decisiones. El Nobel de 2002, premiado por su trabajo en psicología sobre el modelo racional de la toma de decisiones, explica los dos sistemas de pensamiento: uno es rápido, intuitivo y emocional; mientras que el otro es lento, deliberado y racional. Para entender cuándo podemos confiar en nuestras intuiciones y cuándo no.

Portarse mal (Misbehaving),
Richard H. Thaler, Nobel 2017, Paidós, 2016

Thaler es uno de los fundadores de la economía conductual e integra en sus trabajos la psicología en el análisis de la toma de decisiones económicas. Si nuestras decisiones dependen de cómo percibimos y cómo se organiza el mundo ante nosotros y si somos seres irracionales, ¿cómo tomar mejores decisiones?

FOTOS: Columbia University, The Yomiuri Shimbun/ AFP

¿SABES QUÉ ESTÁ CHIDO?



LO QUE NO ESTÁ Chido ES QUE FUMEN Y VAPEEN

INFÓRMATE AQUÍ:

Consejo de la Comunicación
Voz de las Empresas

Marco Moreno

Socio de Cerity Partners

Expansión da la vuelta al mundo para encontrar al talento nacional más global, que se convierte en nuestro guía por un día. Este mes, visitamos Nueva York.

POR: *Octavio Torres*

Si alguien quiere convertirse en un buen surfista, necesita encontrar buenas olas. En Nueva York, no las hay, pero en las finanzas ocurre algo parecido: para aprender, competir y repetir una operación una y otra vez, conviene estar donde se concentra el mejor talento global, Wall Street.

Esta es la filosofía de Marco Moreno, socio de Cerity Partners, un fondo privado que administra y gestiona fondos patrimoniales por más de 1.4 billones de dólares. Al cargo llegó con apenas 32 años, una edad poco común en este tipo de industria.

Moreno nació en Mexicali y creció con una experiencia típica de la frontera, la de estudiar y vivir entre México y Estados Unidos. Cuando decidió dedicarse a las finanzas, la Ciudad de México ni siquiera apareció realmente como la alternativa natural. "Si vas a tratar de ser financiero, pues es irte al centro", explica.

Ese centro terminó llevándolo a una carrera de más de una década en la industria. Estudió Administración de Empresas en Baruch College, en Nueva York, pasó por actividades relacionadas con derivados, crédito y mercados de capitales y hoy es socio de Cerity Partners.

Pero vivir fuera desde 2010 también le permitió tomar una distancia de su tierra, la gente con la que creció e, incluso, las instituciones que dejó en su país de origen. "Cuando estás metido en una cultura, todo se normaliza", asegura. Desde Nueva York, Moreno comenzó a identificar una diferencia que ahora utiliza para explicar parte de la brecha entre hacer negocios en México y en Estados Unidos; es decir, la manera en que cada sociedad construye confianza.

En México, dice, abundan las relaciones personales profundas, pero hay una mayor desconfianza hacia aquello que queda fuera del círculo cercano. Y es más fácil que las personas terminen haciendo negocios con amigos, conocidos o familiares, independientemente de si los números no cuadran del todo. En Estados Unidos, añade, encontró con mayor frecuencia otra fórmula, confiar en una institución, un contrato o una contraparte desconocida y, después, tener la opción de verificar. "Se da el beneficio de la duda, pero se verifican los números".

Para un financiero acostumbrado a evaluar empresas, inversiones y operaciones, la necesidad de conocer personalmente durante años a alguien antes de hacer negocios puede hacer más lentas las decisiones y cerrar oportunidades. Por eso, cuando se le pregunta sobre cuál costumbre estadounidense se llevaría a México, escogería justamente la institucionalización de las empresas desde el momento en que nacen.

"No estoy de acuerdo con esa práctica de construir una compañía únicamente para darle trabajo a los hijos", señala. "Los negocios son para hacer negocios".

Moreno defiende empresas capaces de funcionar más allá de una familia, atraer socios y, eventualmente, venderse; porque además considera que es una forma más racional de conservar un patrimonio. Un ideal para él sería ese híbrido, una cultura en la que las relaciones personales



Moreno vive en la apodada 'Puebla York', donde encuentra una población latina muy diversa.



> **Si vas a tratar de ser financiero, pues es irte al centro.**

NUESTRO GUÍA RECOMIENDA:

Para visitar: el Yankee Stadium. Moreno es aficionado de los Yankees desde niño y trata de ir a los juegos siempre que puede.

Para caminar: Soho y West Village. Una de las cosas que más disfruta de Nueva York es recorrerla a pie, descubrir comercios, restaurantes y personas de distintos lugares del mundo.

Para vivir la ciudad: dejar el automóvil y caminar. Para él, una de las cualidades particulares de Nueva York es, justamente, ser una ciudad de peatones y permitir que cada recorrido se convierta en un descubrimiento.

FOTOS: CORTESÍA

importen, pero en la que los números y los procesos permitan abrir la puerta a quien todavía no pertenece al círculo.

La comparación, sin embargo, también funciona en sentido contrario. Después de 16 años fuera, Moreno sabe con precisión qué tiene México y que no encuentra con la misma facilidad en Nueva York. "El cariño y el calor humano".

Antes de irse, recuerda, podía pasar los domingos rodeado de una familia numerosa. Ahora, intenta regresar siempre que puede, pero admite que la distancia le ha hecho perderse capítulos de la vida de sus primos, sus tías y otras personas cercanas. "Es la maldición del migrante", dice.

Es una contradicción que recorre su experiencia. Nueva York le ofreció la concentración de capital, personas y oportunidades que buscaba, pero también una vida que considera más solitaria.

Esa sensación explica parte de su identificación con los mexicoamericanos, una comunidad cuya historia, sostiene, México conoce poco. Para Moreno, muchos de ellos han combinado la ambición y las oportunidades estadounidenses con una forma mexicana de relacionarse con la familia y los amigos. "No perdemos esa colaboración afectiva con nuestros familiares y colegas".

También ha encontrado una casa parcial dentro de la propia ciudad. Nueva York tiene una enorme comunidad poblana –de ahí el apodo de 'Puebla York'– y una población latina mucho más diversa que la que encontró durante su juventud en California.

Eso sí, cuando deja las inversiones, Moreno cambia las pantallas por las calles. Una de las cosas que más disfruta es caminar. Puede recorrer Soho o West Village, entrar en comercios que difícilmente existirían en otra ciudad y observar la mezcla de personas, cocinas e ideas que caracteriza Nueva York. Y hay una parada que ocupa un lugar especial. El béisbol es su deporte favorito y Moreno es aficionado de los Yankees desde niño. Siempre que puede, va al estadio.

Por eso, cuando piensa en los mexicanos jóvenes que dudan si salir del país, no les promete que emigrar garantice el éxito. Su consejo es más bien buscar el ecosistema en el que puedan practicar tantas veces como sea necesario. Nueva York, después de todo, terminó dándole aquello que buscaba cuando salió de Mexicali: olas suficientemente grandes para aprender a surfear.



Me gustaría que la gente diga: 'Este cuate dice la verdad y puedo empatizar con él'.

"Hay miles de jóvenes mexicanos con muchísima más inteligencia y capacidad que un servidor", dice, "pero por la situación en la que están no pueden aprovecharlas de la máxima manera".

Curiosamente, cuando se le pregunta por su mayor logro, tampoco menciona inversiones, empresas o dinero. Habla de su familia. Dice que quisiera ser un ejemplo para sus hermanos (aunque advierte que habría que preguntarles a ellos) y reconoce que muchas de las oportunidades que tuvo comenzaron con sus padres.

Después de tantos años construyendo una carrera a miles de kilómetros de Mexicali, la medida del éxito parece haberse vuelto más sencilla. "Me gustaría ser alguien que la gente diga: 'Este cuate está diciendo la verdad y puedo empatizar con él'".

Cuando se invierte en salud se nota.

Tan solo en 2025 realizamos:

- **Más de 100 millones** de consultas
- **1.78 millones** de cirugías



Hoy, cada unidad cuenta con entre 800 y 1,400 profesionales de la salud para atenderte mejor.

CON MÁS HOSPITALES,

EL IMSS CONTIGO SIEMPRE.

Gobierno de México

INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL
SEGURIDAD Y SOLIDARIDAD SOCIAL


BERGER
100 AÑOS *definiendo el* LUJO
Masaryk 438. Tel: 52 (55) 9138 0500, 9138 2770 | Antara Polanco. Tel: 52 (55) 5280 7959
Paseo Interlomas. Tel: 52 (55) 5290 7543 | Vía Santa Fe. Tel: 52 (55) 2167 8035
Mitikah. Tel: 52 (55) 5542 9593