

EL ADN PIONERO DE

EXPANSIÓN

ESPECIAL
EL MUNDIAL
EN EXPANSIÓN
PÁG.
89

ADEMÁS
GANAR CON LA CLASE MEDIA
ESTÉE LAUDER

ABRAN PASO A LA
IA AGÉNTICA

▼
ORIOL
BONACLOCHA
CEO

HEINEKEN

MÉXICO

PARA VENTA EXCLUSIVA
A MAYORES DE EDAD



Crecer en una
industria madura
que genera
el 1.3% del PIB
y 700,000 empleos.

EL PORTAFOLIO MÁS SÓLIDO DE MÉXICO Y LATINOAMÉRICA

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

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



San Martín Obispo Park I,
Edo. de México.



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

Invierte en la FIBRA más sólida de México y Latinoamérica.



📞 Renta de espacios:
800 847 2757

🔗 [@funo.mx](https://www.instagram.com/funo.mx)

𝕏 [@fibraunomx](https://www.twitter.com/fibraunomx)

Ⓕ [/FibraunoMx](https://www.facebook.com/FibraunoMx)

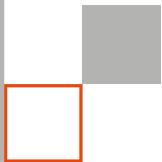
LN Fibra Uno (FUNO)

🌐 www.funo.mx



FUNO

15 ANIVERSARIO

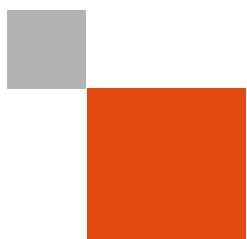


INVERTIR INTELIGENTEMENTE ES PROTEGER TU FUTURO

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



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



EXPANSIÓN

CONTENIDO

01—FEBRERO—2026



62

EN PORTADA: ORIOL BONACLOCHA

HEINEKEN MÉXICO

El CEO de la cervecera, con 135 años de historia en el país, busca crecer en una categoría madura.

GAME CHANGERS

06 DANIELA CAMBEROS

ESCALAR RAMONA

El chatbot que creó busca un acceso justo al trabajo en Latinoamérica.

PULSO

09 SECTOR AGROALIMENTARIO

LOGRAR LA RENTABILIDAD

Más exportación, pero menos precio.

14 ¿MANOS A LA OBRA?

A los jóvenes deja de atraerles la construcción.

POLÍTICA

21 CAMBIO CLIMÁTICO

LOS ÚLTIMOS GLACIARES

En cinco años, México podría perder el hielo que cubre sus altas montañas.

NEGOCIO

29 MINERÍA

LA LUCHA POR LAS TIERRAS RARAS

El país puede beneficiarse de la pugna entre China y Estados Unidos.

32 REZAGO GASOLINERO

Cargar combustible no es tan accesible para todos los mexicanos.

VALOR

37 RENDIMIENTOS

QUIÉN GANA CON LA GUERRA

Las empresas de armas desatan dilemas económicos y éticos.

40 EL SUBE Y BAJA DEL BITCOIN

Su comportamiento resta atractivo para los inversionistas.

FUTURO

45 DE VUELTA AL CES

LA IA ARRIBA A LO FÍSICO

Las novedades que robaron las miradas en la feria de Las Vegas.

48 VIVIR Y PRESERVAR LA HISTORIA

La tecnología al servicio de la arqueología.

IDEAS

51 CREATIVIDAD CORPORATIVA

MÁS ALLÁ DE LA LLUVIA DE IDEAS

Nuevos procesos entran a la ecuación en las empresas.

54 CEO EN TENIS

Una forma más cercana de liderazgo que dejó de ser mal vista.

56 EL PESO DE LOS MANDOS MEDIOS

La tendencia de reducirlos asfixia a las personas y la operación.

74

EN BUSCA DE LA BELLEZA

ESTÉE LAUDER

Su CEO, Stéphane de La Faverie, ve en el aumento de la clase media una oportunidad de crecimiento para la compañía.

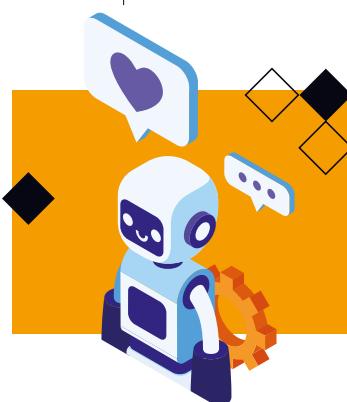


80

INTELIGENCIA ARTIFICIAL

LLEGARON LOS AGENTICS

Los tradicionales chatbots evolucionaron a asistentes para tareas completas.



ESPECIAL



SAQUE INICIAL

89 EL MUNDIAL DE EXPANSIÓN

Una entrevista con Edgar Carranza, CEO de Hyundai México y más...

EDITORIA DE LA REVISTA
Puri Lucena
plucena@grupoeexpansion.com

EDITORIA DE EXPANSIÓN POLÍTICA
Mariel Ibarra
mibarra@grupoeexpansion.com

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

EDITORIA DE BROADCASTING
Mónica Alfaro Altamirano
malfaro@grupoeexpansion.com

TRANSFORMACIÓN DIGITAL
Daniel Villegas
daniel.villegas@grupoeexpansion.com

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

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

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

DIRECTORA COMERCIAL RI
Carla Font
cfont@grupoeexpansion.com

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

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

DIRECTOR DE GROWTH
Andrés Tomassi
atomassi@grupoeexpansion.com

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

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

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

BRAND MANAGER
Ana Chávez
achavez@grupoeexpansion.com

HEAD DE OPERACIONES EXPANSIÓN STUDIOS
Janeth Correa
HEAD CREATIVO EXPANSIÓN STUDIOS
Ignacio Aranya
EDITORIA EXPANSIÓN STUDIOS
Irayda Rodríguez
irodriguez@grupoeexpansion.com

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

DIRECTORA DE CUENTAS
Ana Lilia Chávez

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

DISEÑADORAS
Shuellem Estrada, Pamela Jarquin

EQUIPO DE VIDEO

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

COORDINADOR DE POSPRODUCCIÓN
Christian Javier Castillo Paralizábal

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

PRODUCTORA
Jacqueline Facio

LIFE AND STYLE
THREE LIVES & NEW MAN

EDITOR GENERAL
Pedro Aguilar Ricalde
paguilar@grupoeexpansion.com

EDITORA WEB

Ana Estrada

COORDINADORA WEB

Alejandra Montiel

DISEÑADORA

Pamela Jarquin

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

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

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

EDITORIA DE TECNOLOGÍA
Eréndira Reyes
ereyes@grupoeexpansion.com

COORDINADOR

Fernando Guarneros

REPORTERA

Selene Ramírez

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

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

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

COORDINADORA

Dainzú Patiño

REPORTEROS

Luz Elena Marcos, Patricia Tapia, Marco Octavio Torres

EDITOR DE OBRAS
Diana Zavala
dzavala@grupoeexpansion.com

EDITOR DE INTERNACIONAL
Fernanda Hernández

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

ANALISTA DE INTELIGENCIA
Rafael Mejía

DIRECTOR DE OPERACIONES

Fernando Ceballos
fernando.ceballos@grupoeexpansion.com

DISTRIBUCIÓN

Alberto Palacios
apalacios@grupoeexpansion.com

GERENTE DE TRÁFICO

Ana María Galindo

COORDINADOR DE PRODUCCIÓN

Édgar Mora

PRODUCCIÓN

Ulises Alarcón

COORDINADOR DE POSPRODUCCIÓN DIGITAL
Javier Jasso

POSPRODUCCIÓN DIGITAL

Diana Aguilar, Jesús González

COORDINADOR DE VIDEO

Omar Moreira

ESTRATEGIA DE VIDEO

Daniel Cuevas

PRODUCTORES AUDIOVISUALES / VIDEO

Oliver Campa, Zaira Gutiérrez, Amairany Linares, Miguel Ángel Santa Olalla

PRODUCTOR DE PODCAST

Leonardo Luna

COORDINADORA DE INVITADOS

Paulina Galindo

ASISTENTE DE PRODUCCIÓN

Maria Roquení

SEO EDITORIAL Y TÉCNICO

Daniela Barranco

CIENTÍFICO DE DATOS

Eduardo Castillero

REDES SOCIALES

Leslie Loretta, Alan Páez, Ariadna

Peláez, Karen Sixtos

EDITOR GRANDES AUDIENCIAS

Alejandro Bazán

REPORTEROS

Carolina Aguilar, Dolores Luna, Josep Rodríguez, Roberto Trejo

EDITOR GENERAL DE ARTE HARD NEWS

Oscar González

oscar.gonzalez@grupoeexpansion.com

COEDITORES GRÁFICOS

Rodrigo Heredia, Eduardo Martínez, Alina Torres

EDITOR DE FOTOGRAFÍA

Diego Alvarez Esquivel

COORDINADORA DE FOTO SR

Betina García

COORDINADORA DE FOTO WEB

Paola Hidalgo

DISEÑADORES WEB

Nayeli Araujo, Salvador Buendía, Paula Carrillo, Itzel García

CORRECTORA DE ESTILO

Sandra Berrios

COORDINADORA DE ESTUDIO DE FOTO

Alejandrina Lira

FOTÓGRAFA DE ESTUDIO DE FOTO

Arylú Hinjoosa-Peña

ASISTENTE ADMINISTRATIVA

Carolina Aguilar

CONTACTO DE VENTAS

ventas@grupoeexpansion.com

Tel. 55 9177 4100 / 4300

INTERNATIONAL SALES

sales@grupoeexpansion.com

Tel. (786) 558-5076

SUSCRIPCIONES Y SERVICIO AL CLIENTE

(55) 9177 4342

servicioalcliente@grupoeexpansion.com

5514103361

GRUPO EXPANSIÓN

PRESIDENTE DE GRUPO EXPANSIÓN
EDGAR FARAH

VICEPRESIDENTE
DE RELACIONES INSTITUCIONALES
LEONARDO VALLE

COO GRUPO EXPANSIÓN
HILDA MAESTRE

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

PRESIDENTE DEL COMITÉ EDITORIAL
JOSÉ ALBERTO BALBUENA

PUBLISHING / MOBILITY / OUT OF HOME

EXPANSIÓN® es una publicación mensual de Expansión, S. A. de C. V. Revista N° 1335, febrero 01, 2026. Reserva de Derechos al Uso Exclusivo N° 04-1972-00000000287102, Certificado de Licitación de Título N° 884, Certificado de Licitación de Contenido N° 520. EXPANSIÓN® es una publicación editada y publicada por Expansión, S. A. de C. V., con domicilio en avenida Constituyentes 956, colonia Lomas Altas, alcaldía Miguel Hidalgo, C. P. 11950, Ciudad de México. Editora responsable: Purificación Lucena Pineda. Esta publicación fue impresa por Reproducciones Fotomecánicas, S. A. de C. V., con domicilio en Duraznos 1, colonia Las Peritas, alcaldía Xochimilco, C. P. 16101, Ciudad de México. Distribuida por Expansión S. A. de C. V., con domicilio en avenida Constituyentes 956, colonia Lomas Altas, alcaldía Miguel Hidalgo, CDMX, y Alfesa Comercialización y Logística S. A. de C. V., con domicilio en Corona 23, colonia Cervecería Modelo, Naucalpan, Estado de México. Se prohíbe la reproducción total o parcial del contenido, fotografías, ilustraciones, colorimetría y textos publicados en este ejemplar sin la previa autorización de Expansión, S. A. de C. V. Las opiniones y los puntos de vista de las colaboraciones publicadas en esta revista no necesariamente reflejan la opinión de EXPANSIÓN® y quedan bajo la responsabilidad de los autores. Todos los derechos reservados © 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



más que un estilo

PISO Y MURO STATUARIO PEARL

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

UN FUTURO SIN PERDER EL LEGADO

Hay algo que se repite en la conversación al hablar con las personas que dirigen el destino de grandes empresas con décadas de historia a sus espaldas: el respeto al pasado, al legado, la puesta en valor de las marcas, sin perder de vista el futuro.

Vivir del pasado es un lujo que pocos pueden darse. Aquella advertencia que hacía el poeta español Jorge Manrique siglos atrás contra la percepción de que “cualquier tiempo pasado fue mejor” se mantiene más vigente que nunca, así como el consejo de no dejarse atrapar por esa tentación de dormirse en lo vivido. Si es peligroso para una persona, en el caso de una empresa puede ser fatal. Por eso, compañías como Heineken México o The Estée Lauder Companies tienen claro que hay que beber del legado, pero construir hacia el mañana.

Oriol Bonaclocha, CEO de Heineken México desde mediados del año pasado, habla de regresar al espíritu de los pioneros, de aquellos empresarios que fundaron la primera planta cervecería del país, hace 135 años, en Monterrey. No lo hace para vivir de glorias pasadas, sino para beber de ese empuje y hambre de crear cosas nuevas. Al fin y al cabo, para innovar. En una industria tan madura como la cervecería en México, donde robar un punto porcentual de cuota de mercado es tan complejo, esta apuesta es fundamental para llegar a nuevos consumidores, ante el cambio generacional que enfrentan esta y otras industrias y que significa formas diferentes de consumir.

En el caso de The Estée Lauder Companies, empresa con 80 años de historia, con marcas y productos emblemáticos, como Clinique o el suero Advanced Night Repair, ver hacia el futuro significa una revolución aún más profunda.

La compañía ha puesto en marcha lo que denomina la transformación operativa, de liderazgo y cultural más grande de la historia de la organización. El objetivo está claro: atraer a más personas usuarias de sus marcas en un momento de oportunidad creado por el crecimiento de la clase media global.

Stéphane de La Faverie, su presidente y CEO, nos cuenta en entrevista cómo está avanzando la empresa para adaptarse a los cambios que vive el mundo: desde una mayor digitalización y el cambio en los canales de compra hasta la forma de percibir las marcas de prestigio o el uso de la inteligencia artificial para conocer mejor a quien te compra y acelerar la llegada de nuevos productos al mercado. De cómo es necesario estar donde están tus consumidores, desde Amazon o Mercado Libre hasta TikTok, pero sin perder el prestigio y la aspiracionalidad de sus marcas.

Unir pasado y presente en las empresas con historia no siempre es fácil. La estrategia no tiene que perder de vista cuál es el objetivo, hacia dónde quiere transitar la organización y cómo quiere que sea ese camino. Pero lograrlo es la mejor forma de garantizar un presente que genere valor para todos los grupos de interés, desde accionistas hasta empleados y consumidores. ☈





AEROMEXICO

TE LLEVA

MONTERREY-PARÍS



Vuela directo
desde Monterrey

Aprovecha nuestro vuelo de temporada
y disfruta de París.





ACCESO JUSTO AL TRABAJO

Daniela Camberos tuvo la idea de cambiar la forma en cómo los recién egresados se emplean, en un contexto en el que la IA agrega un reto mayor.

POR: Eréndira Reyes y Alberto Zanella

FOTO: DIEGO ALVAREZ ESQUIVEL

ntes de convertirse en una referencia internacional en el uso ético de la inteligencia artificial aplicada al empleo, Daniela Camberos construyó su carrera en una de las áreas más sensibles del mundo corporativo, la de los recursos humanos, en firmas como Stori y Revolut.

Su experiencia profesional se desarrolló en entornos en los que la velocidad suele imponerse sobre la reflexión y en los que el reclutamiento replica, muchas veces sin cuestionarlos, sesgos estructurales, como la elección de perfiles de ciertas universidades o diferencias salariales normalizadas.

En un mercado laboral atravesado por la desigualdad, los sesgos y la informalidad digital, la innovación pocas veces se traduce en herramientas concretas que incidan en la vida cotidiana de quienes buscan empleo desde posiciones estructuralmente desventajosas. Camberos, quien hoy es Chief People & Innovation Officer de la *proptech* DD360 y también Unesco Women for Ethical AI Leader, decidió intervenir justo ahí, en el punto donde el talento existe, pero las oportunidades no llegan o lo hacen disfrazadas de riesgo.

“Veía perfiles junior y ‘mid’, sobre todo, de universidades públicas, con un montón de *skills*, pero completamente perdidos al momento de buscar trabajo”, apunta Camberos, quien creó Ramona, un chatbot de IA diseñado para detectar ofertas laborales fraudulentas y acompañar a jóvenes en su búsqueda de empleo. Surgió, como ella misma lo explica, de la observación directa de una falla sistemática.

El chatbot tomó forma cuando su experiencia se cruzó con historias personales. Camberos escuchaba a sus sobrinos relatar cómo conocidos eran citados a entrevistas falsas en restaurantes de comida rápida o recibían llamadas de supuestos reclutadores que, en realidad, escondían redes de fraude o, incluso, vínculos con el crimen organizado. “Decidí llamarlo Ramona porque así se llama mi perrita, se me hace superprotectora y quería hacerle honor”, menciona.

Ramona se concibió como un filtro de seguridad y un *coach* laboral. Valida la autenticidad de las vacantes y orienta a los usuarios sobre cómo presentarse, investigar a una empresa y entender las reglas no es-



critas del mercado laboral. "No perder de vista al usuario final es lo único que te dice qué es lo que realmente necesita", sostiene.

La relevancia del chatbot radica en que ataca la asimetría de información. Mientras que algunos estudiantes cuentan con oficinas de "vida y carrera", redes de egresados y mentorías institucionalizadas, otros se enfrentan solos a un ecosistema laboral digitalizado, opaco y riesgoso.

Hasta hoy, Ramona ha impactado a más de 3,000 personas de forma directa. A corto plazo, asegura Camberos, su potencial es muy alto, ya que aborda un problema estructural, especialmente, en América Latina, que va en aumento.

RECONOCIMIENTO GLOBAL, IMPACTO LOCAL

Lo que comenzó como un prototipo en Telegram, desarrollado por la propia Camberos, escaló rápidamente hasta ser reconocido como una de las cinco innovaciones más relevantes a nivel global por la ONU, lo que llevó a Camberos a presentar Ramona en foros internacionales.

Ese respaldo institucional abrió puertas inesperadas, como colaboraciones con universidades europeas, vínculos con academias mexicanas y un acompañamiento activo para escalar Ramona, que, por ahora, está disponible solo vía WhatsApp, lo que ha permitido una adopción rápida y accesible. Sin embargo, Camberos detalla que, debido a los cambios que Meta implementará en su ecosistema de chatbots, prepara una migración a una plataforma web, con los

DESARROLLO. Daniela Camberos es parte de la generación 2025 de 'Las 30 promesas de los negocios' de *Expansión* y del programa Mentoras *Expansión*.

mismos servicios, pero de manera más robusta y escalable.

Ramona se alimenta de datos verificados y pasa por procesos constantes de revisión para evitar decisiones discriminatorias. La creadora insiste en que la tecnología no es neutral y que, sin una supervisión consciente, perpetúa desigualdades de género, clase y origen educativo. "Enamorarse del problema y no de la solución", dice, es la clave de su proceso creativo.

El siguiente paso es la escalabilidad. Actualmente, el proyecto cuenta con el acompañamiento de la ONU, específicamente a través de UNIDO, que está apoyando en la vinculación con sponsors estratégicos para ampliar su alcance y su impacto. "Estamos trabajando en colaboraciones en Latinoamérica para adaptar Ramona a distintos contextos laborales de la región", dice Camberos. "De forma paralela, se desarrolla una colaboración con la Universidad Técnica de Viena, en el marco de proyectos de humanismo digital, con el objetivo de robustecer Ramona desde una perspectiva ética, tecnológica y centrada en las personas".

Su crecimiento profesional no ha diluido su postura crítica, al contrario, la ha fortalecido, según Camberos, y esa consistencia explica por qué su perfil resuena más allá del mundo *tech*, pues no es solo la creadora de un chatbot exitoso, es una profesional que supo leer una falla estructural del mercado laboral y dedicar su carrera a corregirla, aun cuando eso implicara ir contra inercias profundamente arraigadas.

En un ecosistema en el que la innovación suele medirse en rondas de inversión, su trayectoria demuestra que el verdadero cambio ocurre cuando la tecnología se construye desde la experiencia, la ética y la empatía.

“

**NO PERDER DE VISTA
AL USUARIO TE DICE
QUÉ ES LO QUE NECESITA.**

”

LA VIDA PÚBLICA,
EXPLICADA
Y A DEBATE

CONDUCE:

MARIEL IBARRA

EDITORAS DE
EXPANSIÓN POLÍTICA

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

DISPONIBLE EN



SONORO

MÁS EXPORTACIÓN... CON RETOS DE RENTABILIDAD

México incrementa su participación agrícola en el mercado estadounidense, pero hay riesgos que presionan los márgenes.

POR: Octavio Torres

PULSO

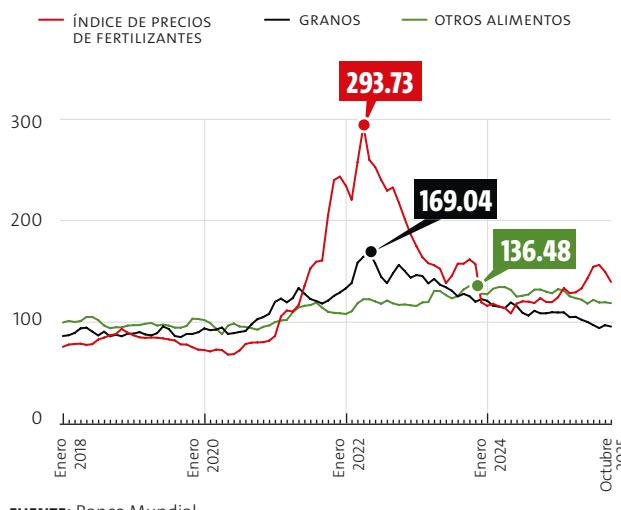


AMENAZAS. México aumentó el año pasado la presencia de su agroindustria en Estados Unidos, pero los costos presionan al sector.

Un cambio en el tablero global volvió a colocar a México como uno de los grandes ganadores agrícolas del continente. Los aranceles impuestos por Estados Unidos a países sin acuerdo comercial acelararon un reacomodo que favorece a los socios del T-MEC. Un modelo del International Food Policy Research Institute (IFPRI) estima que las exportaciones agroalimentarias mexicanas al mercado estadounidense crecerían hasta 8%, desplazando a competidores como Canadá, Brasil, Guatemala, China y la Unión Europea.

PRECIOS DE LOS ALIMENTOS A LA BAJA, FERTILIZANTES AL ALZA

El costo de los fertilizantes ha aumentado más rápido que el precio de los granos y otros alimentos.



Según Valeria Piñeiro, representante regional para América Latina y el Caribe del IFPRI, este fenómeno no es un accidente sino un resultado directo del trato preferencial del T-MEC. Los productos que podrían incrementar sus exportaciones hacia Estados Unidos son el café (63.9% anual), aceites vegetales (56.7%), lácteos y huevos (56.7%), fibras vegetales (48.6%), alimentos procesados (34.9%) y, en menor medida, frutas y vegetales (13%), ya que, de por sí, México tiene preeminencia en este rubro. “Lo que estamos observando es un desvío comercial evidente, en el cual México mejora su competitividad porque otros países ahora entran con un arancel universal mínimo del 10%”, dice la especialista.

Para validar el modelo, al analizar los primeros seis meses de 2025, Piñeiro confirma que México aumentó su participación en categorías como aguacate y frutas y hortalizas. Sin embargo, hay un lado menos visible: la vulnerabilidad estructural, los costos y la rentabilidad.

DEPENDENCIA DE UN GRAN MERCADO

La especialista del IFPRI subraya que el comercio agrícola norteamericano está mucho más integrado de lo que suele reconocerse. “Cerca del 90% de las exportaciones agropecuarias de México van hacia Estados Unidos”, explica. Pero el dato espejo revela un riesgo igual de significativo: “Alrededor del 74% de las importaciones agropecuarias de México también vienen de Estados Unidos”. Esto convierte a México en un pilar de abastecimiento y, a la vez, en un país extremadamente vulnerable a choques en costos, logística, sanidad e infraestructura.

Luis Fernando Haro, director general del Consejo Nacional Agropecuario (CNA), coincide en

ese doble filo. “El país es hoy el primer proveedor de alimentos del mercado estadounidense, uno de cada cuatro alimentos que importa viene de México, y más del 70% de sus hortalizas cruzan la frontera desde Sinaloa, Baja California o Guanajuato. Esa posición es una fortaleza, pero también una concentración riesgosa”, apunta.

Haro enfatiza que el bloque conformado por Estados Unidos, Canadá y México es “la región más autosuficiente del mundo”, con una complementariedad que no existe en Asia ni en Europa. Estados Unidos domina en granos y proteína; México, en frutas, hortalizas, agroindustria y nichos de exportación, mientras que Canadá lo hace en cereales, oleaginosas y cadenas de frío. La suma crea un corredor agroalimentario difícil de replicar. “México es hoy el séptimo exportador de alimentos del mundo y el doceavo productor”, recuerda.

LOS MÁRGENES Bajo PRESIÓN

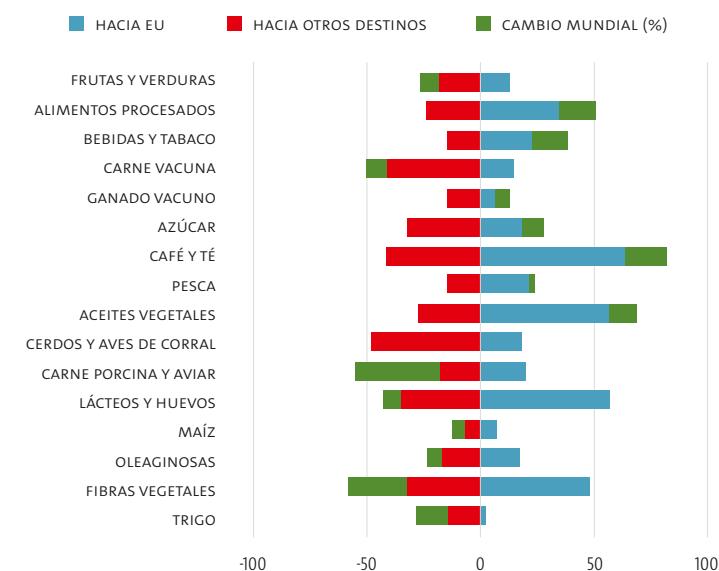
Los riesgos que amenazan la rentabilidad incluyen los fertilizantes, los precios de la energía, los costos financieros o la logística. En cuanto al primero, México depende, en gran medida, de importaciones de Rusia (nitrógeno) y de Canadá, Estados Unidos y China (potasa). En los últimos meses, Piñeiro detecta “una subida ligera pero constante en los fertilizantes”, un factor que puede erosionar los márgenes rápidamente.

A ello hay que añadir que mientras que un productor estadounidense paga el diésel a 13 pesos, en Méxi-

CAMBIOS EN LA FRONTERA

Las exportaciones hacia EU crecerían en café, lácteos y huevos, procesados, fibras y aceites vegetales, según el IFPRI. Esto implica que México reforzaría su dependencia del país vecino.

EFFECTO ESPERADO DE LOS ARANCELES EN LAS EXPORTACIONES AGRÍCOLAS MEXICANAS



FUENTE: IFPRI.



Socio Mundial

Sé testigo de la historia así de cerca.

Usa tu Tarjeta BBVA Visa Platinum y podrías ir a la Copa Mundial de la FIFA 26™, cortesía de Visa.

BBVA



Escanea y conoce más



LOS PAÍSES CON RIESGO DE PERDER CUOTA DEL MERCADO EN EU

Al mantenerse México con arancel cero bajo el T-MEC y enfrentar sus competidores uno universal mínimo del 10%, varios países pierden participación de manera abrupta en el mercado estadounidense.

PRODUCTO	ALZA DE EXPORTACIONES MÉXICO (%)	PAÍS MÁS AFECTADO	DISMINUCIÓN INTERANUAL DEL PAÍS AFECTADO (%)
Dátiles, higos, piñas, aguacates, guayabas, mangos y mangostanes, frescos o secos	18	Guatemala	-74
Café, tostado o sin tostar, con o sin descafeinar	137	Canadá	-2
Azúcar de caña o remolacha y sacarosa químicamente pura, en forma sólida	71	Brasil	-54
Chocolate y demás preparaciones alimenticias con cacao	30	Polonia	-43
Cigarros, cigarrillos y productos de tabaco o sustitutos	1,855	Bélgica	-89
Frutas frescas	5	Canadá	-55
Extractos, esencias y concentrados de café, té o mate; preparaciones a base de estos	22	Nueva Zelanda	-43
Uvas frescas o secas	14	Chile	-14
Cítricos frescos o secos	11	España	-80
Preparaciones para alimentación animal	75	Canadá	-27
Sopas, caldos y preparaciones homogenizadas	79	Canadá	-33
Aguas minerales, gasificadas o saborizadas (excepto jugos)	3	Canadá	-17

FUENTE: IFPRI.

co, cuesta 26, explica Haro. También el crédito agrícola tiene mejores tasas, de entre el 3 y el 5%, que en México rondan el 16 y 17%.

Por otro lado, los costos de transporte terrestre y marítimo siguen al alza, en un contexto en el que las disruptivas geopolíticas vuelven más volátil el panorama. Piñeiro destaca que la clave no es el precio de exportación, sino el margen. En este momento, advierte, esa relación es frágil.

Si bien México continuará como el mayor socio agroindustrial de Estados Unidos, Ricardo Valles, fundador de Savefruit, una *start-up* que evita el desperdicio alimentario, señala que el país "debe pasar de exportar fruta, a exportar soluciones agrícolas", es decir, tecnología y métodos agroindustriales que ya están probados.

"Hoy, la rentabilidad depende de frenar la presión de costos y aumentar el valor exportado por cada kilogramo producido", señala. Su empresa desarrolla enzimas que prolongan la vida poscosecha de frutas y hortalizas. Esto permite llegar más le-



COMPETITIVIDAD. Los especialistas destacan la complementariedad del bloque que conforman Estados Unidos, Canadá y México.

jos, con menos merma y diversificar destinos, algo que Piñeiro y Haro consideran esencial para reducir riesgos. "Un aguacate que dura 15 o 16 días puede llegar a 30 o 32", dice Valles. Pero más allá del aguacate, Valles también cree que hay cultivos con "enorme potencial", como papaya, *berries*, cacao, cítricos y aceites vegetales, pero el problema es que exporta con una gran concentración hacia el norte.

Además, para Piñeiro, el sector tiene que planear más allá del ciclo electoral o del choque arancelario. "Las decisiones de hoy afectarán los próximos 10 años. Si uno no tiene rentabilidad, no puede hacer nada más. Hay que invertir pensando en dónde queremos estar en el futuro". Haro coincide y coloca la productividad y la infraestructura en el centro, con tecnificación del riego, innovación en el sur-sureste, el fortalecimiento de Senasica para evitar crisis como la del gusano barrenador, la instalación de plantas de procesamiento cárnico para reducir la dependencia de Estados Unidos y aprovechar la revisión del T-MEC como plataforma para una mayor integración.

El directivo del CNA también menciona que el bloque de Norteamérica tiene en común el problema de una escasez creciente de mano de obra. De ahí que advierta que el sector solo podrá sostener su competitividad si se incorpora un mecanismo que facilite el flujo migrante de mano de obra especializada entre los tres países. Este será uno de los temas centrales en la mesa trilateral para la revisión del T-MEC.

Otros de los problemas que se abordarán es la inseguridad en las zonas rurales, la falta de infraestructura hídrica y la lenta adopción tecnológica, anticipa, pues merman la certeza para la inversión en el sector y frenan nuevos proyectos.

FOTO: MAISANT LUDOVIC / AFP



Toda la logística de tu negocio
en una sola plataforma



Nuestras soluciones

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

Clic. **Listo.** Enviado.



SIN MANOS

El envejecimiento y la falta de especialización en la construcción desembocarán en obras con costos más altos y pausas en los proyectos.

POR: Diana Zavala

En Baja California, el personal especializado en construcción apenas cubre tres cuartas partes de lo que la industria necesita. En Querétaro, los maestros albañiles que antes llegaban de municipios cercanos ya no están en la obra. En la Ciudad de México, las empresas buscan trabajadores para proyectos de infraestructura que no inician por falta de manos capacitadas.

La construcción en México enfrenta una paradoja: mientras que se anuncian el doble de kilómetros de vías ferroviarias y millones de viviendas por levantar, la industria no encuentra suficientes trabajadores para ejecutar esas obras. Incluso, Javier May, gobernador de Tabasco, ha declarado que con la cantidad de proyectos que se planea realizar "empezará a escasear la mano de obra".

Las consecuencias se reflejan en proyectos que se retrasan, los costos de procesos se disparan por errores de ejecución y la velocidad se frene. "Contar con personal altamente calificado minimiza, de manera notable, la probabilidad de errores, ya sean fallas estructurales, instalaciones mal integradas o sistemas inefficientes, que pueden derivar en reprocesos costosos y retrasos considerables", explica Gabriela Pérez, directora de Capital Humano de la consultora de construcción GAYA.

El origen del problema no está en el perfil de quienes construyen. La edad promedio de los trabajadores al-

canzó los 40.3 años en 2025, según datos de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENO). Una década atrás, la fuerza laboral se concentraba en personas de 25 a 34 años. Ahora, ese núcleo se desplazó hacia el rango de 35 a 44 años. La industria envejece y los jóvenes no llegan para reemplazar a quienes se retiran o cambian de actividad.

CUANDO LOS JÓVENES NO LLEGAN

La población ocupada en la construcción creció de 6.4 millones en 2010 a 8.4 millones en 2025. El salario mensual promedio pasó de 4,352 pesos en 2010 a 7,832.9 en 2025, casi el doble en términos nominales. Y el ritmo de crecimiento de la fuerza laboral no alcanza para cubrir la demanda y los jóvenes no se integran al sector.

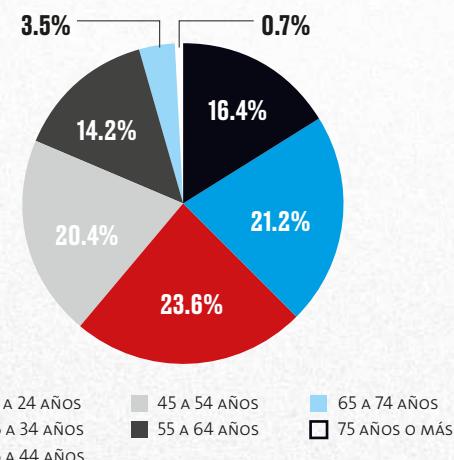
La ausencia de relevo generacional implica que el conocimiento técnico acumulado durante décadas se pierde. Los maestros albañiles, fierreros y urbanizadores que dominan oficios específicos no encuentran aprendices.

En Querétaro, la situación ilustra el fenómeno. Álvaro Ugalde, presidente de la Cámara Mexicana de la Industria de la Construcción (CMIC) en el estado, describe un cambio que tomó apenas dos generaciones: los trabajadores del sector ya no son del estado. La mayor parte ahora proviene del Estado de México, Puebla y Tlaxcala. Las razones no están claras. "No somos un estado con indicadores que la gente vaya al norte o a Estados Unidos a trabajar. Han buscado otro tipo de empleo", señala.

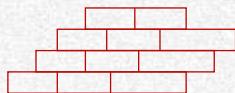


LOS TRABAJADORES ENVEJECEN

El mayor porcentaje de la fuerza laboral en la industria de la construcción se centra en los rangos alrededor de los 40 años.



FUENTE: ENOE, Data México.



Édgar González, asociado senior de Análisis Económico y Deuda Soberana de HR Ratings, observa un fenómeno similar en otros sectores. En el agropecuario, la situación es más grave, con cuatro años de caída en el empleo. "Nosotros lo asociamos a que mucha de la mano de obra ya está envejecida y la nueva no se quiere integrar dentro de ese sector, sino que migran hacia otros más productivos, en donde también el ingreso promedio mensual es un poco mayor", describe.

Los trabajadores del campo migran hacia manufactura y comercio, con salarios más atractivos. En la construcción, González observa un crecimiento promedio constante. Y seguirá siempre que continúe la inversión en manufactura, oficinas, departamentos residenciales e infraestructura inmobiliaria.

Desde la CMIC, Ugalde coincide en que los trabajadores migran ahora siguiendo los proyectos. Quienes participaron en el Tren Maya, las refinerías y desarrollos habitacionales en el sureste buscan ahora oportunidades en el Bajío y en el centro del país. Esta movilidad mantiene los salarios dentro de rangos estándar. Las variaciones entre un grupo de trabajo y otro pueden alcanzar hasta 20%, según su experiencia en proyectos específicos.

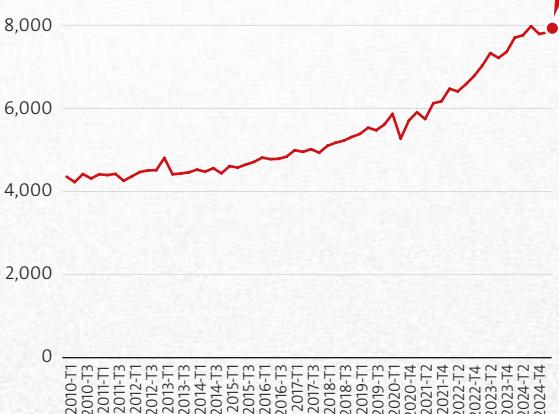
EL COSTO OCULTO DE LA ESCASEZ

En Baja California, la CMIC reporta que el personal especializado cubre apenas el 75% de los requerimientos. "Existe una brecha técnica y generacional significativa que está impactando, especialmente, los proyectos de alta especialización, donde la demanda supera la oferta", describe Pérez, de la consultora GAYA.

EL SALARIO EN LA CONSTRUCCIÓN SUBE

A pesar de una menor producción en la industria, las remuneraciones han aumentado.

\$7,832.97



FUENTE: ENOE, Data México.

LAS CONTRATACIONES VAN A RITMO LENTO

Después de un pico de crecimiento de la plantilla laboral a finales de 2021, la industria se mantiene sin mayor crecimiento en empleo.

NÚMERO DE TRABAJADORES



FUENTE: ENOE, DATA MÉXICO.

El impacto económico va más allá del costo directo de la mano de obra, que representa entre el 25 y el 40% del total de una obra, según el Analizador del Mercado Laboral de la Construcción. "La calidad de la ejecución es lo que realmente determina el desempeño de un proyecto", explica la experta. "Cuando la mano de obra es especializada y precisa, cada fase avanza con mayor eficiencia, seguridad y consistencia, lo que se traduce en ahorros".

En este contexto, el *nearshoring* aumentó la demanda y la ampliación de zonas industriales en el norte del país. "La capacidad se tuvo que ampliar. Esto tuvo como efecto que la construcción crezca también en empleados para seguir construyendo estos parques industriales", señala González.

El sector enfrenta un desafío adicional con la adopción de nuevas tecnologías. La construcción ya incorpora herramientas como la modelización BIM, la inteligencia artificial y la robótica, pero persiste cierta resistencia natural.

Según el Future of Jobs Report 2025 del Foro Económico Mundial, seis de cada 10 trabajadores en el sector requerirán algún tipo de capacitación digital para el año 2030. "El sector de la construcción ya no puede operar como antes. Los trabajadores necesitarán capacitación digital", señala Pérez, quien plantea que

la solución no pasa por forzar la adopción tecnológica. "Responder a los retos de la mano de obra no significa empujar a la gente a adoptar tecnología por obligación, sino crear un entorno donde esa adopción se vuelva natural", dice.

El reto para el sector no es solo activar proyectos, sino garantizar que haya el personal capacitado para ejecutarlos. La suma del envejecimiento de la fuerza laboral, la falta de nuevos perfiles y los requerimientos tecnológicos crecientes configura un escenario complejo.

"Esta combinación genera un punto de tensión importante para el sector, ya que limita la velocidad y la calidad de ejecución de proyectos complejos y dificulta asegurar la transferencia de habilidades esenciales para la industria del futuro", resume Pérez.

Los próximos años determinarán si la industria logra atraer y formar a una nueva generación de trabajadores capaces de responder a las demandas de un sector en transformación. Sin ese relevo, los proyectos de infraestructura que el país requiere enfrentarán tiempos de ejecución más largos, costos más altos y una calidad más difícil de garantizar.



MÁS CRÉDITO A LAS PYMES

El gobierno pretende que, hacia 2030, el 30% de las mipymes en México accedan a un financiamiento en mejores condiciones.

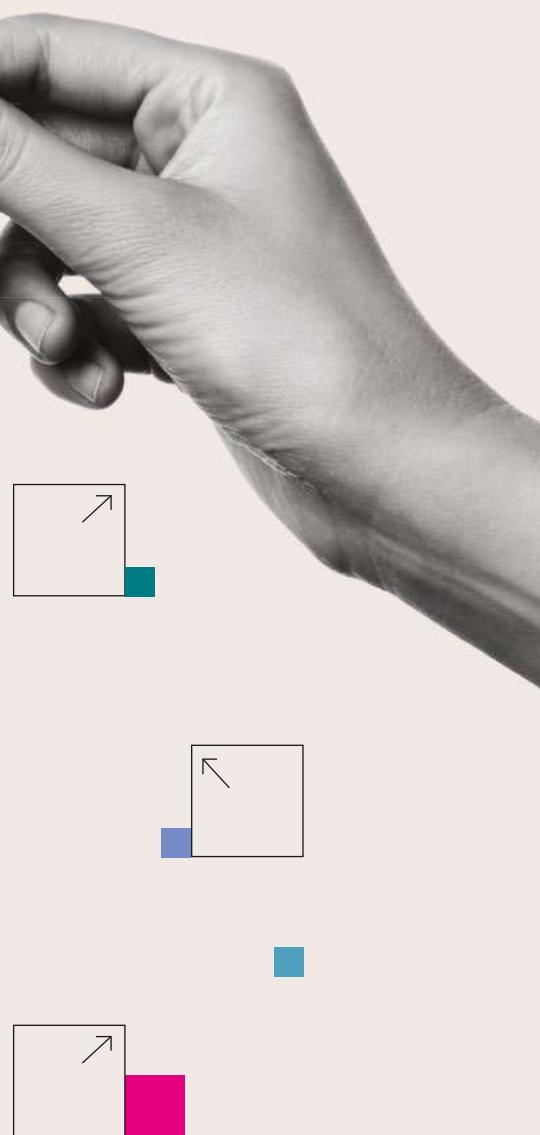
POR: Luz Elena Marcos

Es el pendiente que no avanza y la barrera que, en muchos casos, les impide crecer. El crédito a las pymes sigue rezagado, aun con los intentos de la banca para que crezca. La Encuesta Nacional de Financiamiento de las Empresas (ENAFIN), con datos recogidos en 2024, señala que apenas un 25.3% de las pequeñas y medianas empresas en el país tiene un crédito.

Con todo, hay avances. Emilio Romano, presidente de la Asociación de Bancos de México (ABM), señala que, para finales de 2025, la cifra había aumentado al 26.5%. La estrategia del go-

bierno, a través del Plan Nacional de Inclusión Financiera, es lograr que esa cifra aumente hasta el 30% para 2030. El objetivo es que las pymes, que suponen más del 99% del total de las empresas, sean rentables y vivan más allá de los ocho años que el INEGI estima como su promedio de vida. Para lograrlo, le pidió a la asociación mejorar las tasas de financiamiento y flexibilizar los requisitos.

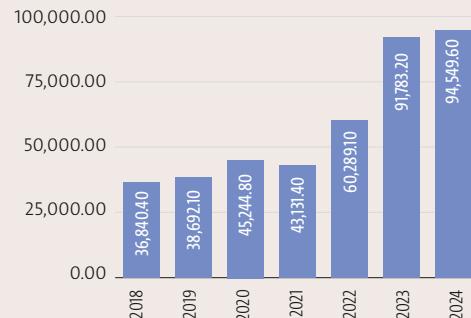
La ABM destaca que la cartera de pymes de los bancos es de 521,000 millones de pesos, una cifra que ha registrado un crecimiento del 7.6% anual. “La tasa de interés de los créditos ha bajado más o menos dos puntos porcentuales, pero no es suficiente”, reconoce.



AUMENTO A PASO LENTO

Entre 2020 y 2024, el financiamiento a personas con actividad empresarial creció 109%.

CIFRAS EN MILLONES DE PESOS



FUENTE: Banco de México.

FOTO: SHUTTERSTOCK. ILUSTRACIÓN: ALINA TORRES

**DAI
LY
POD
CAST**

LUNES A VIERNES 9 AM

**POLÍ
TICA**
Y OTROS DATOS

JUEVES 6 AM

**CUÉNTAME DE
ECONOMÍA**

LUNES 7 AM

**en
modo
smart**

VIERNES 9 AM

**NUEVOS VIDEOS
TODOS LOS DÍAS**

PODCASTS | NOTICIAS | POLÍTICA

SUSCRIBETE EN  YouTube

EXPANSIÓN

@ExpansionVideo

La tasa de los créditos a las pymes en 2024 era de un 10.75%, en línea con la de referencia del Banco de México. Para finales del año pasado, bajó al 7.75%, una mejora que también respondía a los movimientos del banco central.

Pero uno de los mayores retos está en las garantías que se piden a las empresas al solicitar un financiamiento. Cuahtémoc Rivera, presidente de la Alianza Nacional de Pequeños Comerciantes (ANPEC), afirma que todos los establecimientos requieren de "tanques de financiamiento" que les permitan aumentar inventario y hacerle mejoras al negocio, pero los requisitos de la banca son tantos que pocos logran hacer crecer su empresa.

"Los bancos piden garantías de 4 a 1 del monto que solicites", asegura. "Casi te dejan en el punto de decidir si pones en garantía las escrituras de tu casa".

Es algo de lo que es consciente la ABM, que ha informado que tanto Bancomext como Nacional Financiera han oficializado un programa de garantías para que las empresas estén respaldadas hasta con el 70% del crédito.

DESARROLLO FINTECH

Bancos, Sofipos, Sofomes y fintech detectaron una oportunidad en el crédito productivo gracias a la tecnología. El desarrollo de nuevos algoritmos permite medir, más allá del Buró de Crédito, variables de las empresas, como facturas o ingresos, a través de las terminales o agregadores de pago.

Mercado Pago, por ejemplo, destaca que, desde 2022, gracias a que puede identificar cuánto dinero ingresa a las cuentas de los dueños de las pymes, ha logrado dar hasta 2.5 millones de créditos a mipymes con montos promedio de 150,000 pesos, pero que alcanzan hasta los 5 millones de pesos.

El problema, también, es el rezago que persiste en muchos pequeños negocios. "Reconocemos que hay una brecha digital: un 13.8% de los establecimientos encuestados por la ANPEC cuenta con una terminal bancaria o acepta pagos con tarjeta", señala Rivera. De ellos, el 10% o menos vende mediante plataformas digitales, como las aplicaciones de *delivery*.

El presidente de la organización agrega que uno de los problemas en este sentido es que los dueños de los pequeños comercios son personas adultas mayores, que siguen temerosas de usar la tecnología. De los agremiados de la ANPEC, apenas un 6.7% ha recibido capacitación digital, a pesar de que el 71.6% del total quiere estar digitalizado.

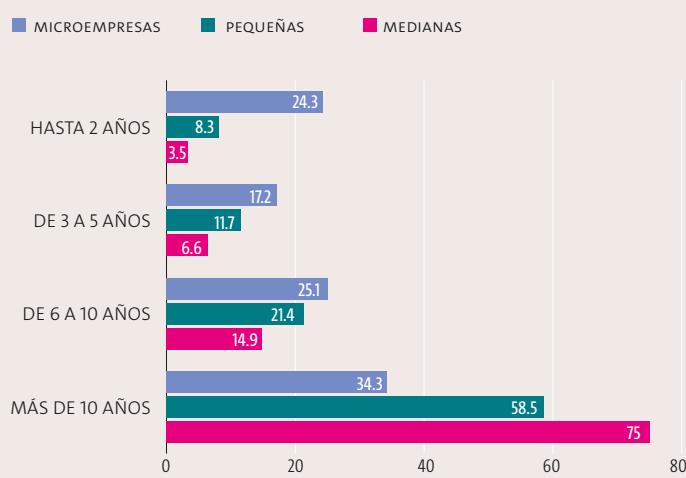
26.5%

DE LAS MIPYMES CUENTA CON UN CRÉDITO BANCARIO, SEGÚN DATOS DE LA ABM.

¿CUÁNTO VIVEN LAS PYMES EN MÉXICO?

La posibilidad de sobrevivir a los 10 años es mayor entre las empresas medianas. El gran reto está en las micro y pequeñas empresas.

% DE EMPRESAS



FUENTE: INEGI.

Uno de los principales problemas para admitir pagos digitales es que la comisión puede ser de entre el 2 y el 5%, lo que desmotiva a los propietarios a asumir ese costo. Incluso, el Banco de México lanzó una consulta para que los comerciantes logren que las tasas de intercambio, es decir, las que cobran los adquirentes por los pagos con tarjeta, bajaran al 0.3% para tarjetas de débito y al 0.6% para las de crédito. Hoy en día, superan el 1%.

"Hay una absoluta exclusión financiera en este terreno: el pequeño comercio no puede acceder prácticamente a ninguna relación bancaria porque hay muy pocos productos de parte de la banca", concluye Rivera.

Único Avándaro Hotel Boutique

INSPIRA EL ROMANCE EN VALLE DE BRAVO

A dos horas de la ciudad, y con el sello de Tributo Jr., su salón de fiestas invita a celebrar en grande.

Tributo Jr. es un salón de eventos creado para dar vida a momentos memorables, un espacio donde la naturaleza, el aire libre y los atardeceres espectaculares se convierten en el escenario ideal para conmemorar historias únicas.

Ubicado en Avándaro, Valle de Bravo, este lugar ofrece un entorno que invita a desconectarse y disfrutar una experiencia auténtica y especial.

El exclusivo salón forma parte de Único Avándaro Hotel Boutique, lo que permite brindar una propuesta integral para distintos tipos de celebraciones. Cada momento es irrepetible, por lo que el espacio cuenta con todo lo necesario para llevarlo a cabo en un solo lugar, cuidando que cada detalle fluya de manera natural y sin preocupaciones.

Además, los asistentes pueden disfrutar las instalaciones del hotel, que incluyen hospedaje, amplias áreas verdes, alberca, fogatero y el restaurante Emilio's, ideal para complementar la propuesta gastronómica.

Todo está pensado para que los anfitriones y sus invitados vivan cada instante

El 14 y 15 de febrero, Tributo Jr. estará presente en Expo Me Caso, en el World Trade Center de la Ciudad de México. Este es el espacio ideal para conocer de cerca sus servicios y descubrir por qué puede ser el lugar perfecto para celebrar un día tan especial.

al máximo, desde el inicio hasta el cierre del festejo.

Sin duda, Tributo Jr. se distingue por transformar celebraciones en recuerdos inolvidables, diseñando ambientes cálidos, personalizados y llenos de magia.

Ya sea una boda, un evento social o una ocasión especial, el equipo acompaña a cada cliente en el proceso para que el resultado refleje fielmente su esencia.



YA SEA UNA BODA, UN EVENTO SOCIAL O UNA OCASIÓN ESPECIAL, EL EQUIPO DE TRIBUTO JR. TRABAJA DE LA MANO CON LOS CLIENTES PARA QUE TODO SEA EXACTAMENTE COMO LO IMAGINARON.



LA LUZ DEL ATARDECER AÑADE A CADA EVENTO UNA CALIDEZ ÚNICA.



AVÁNDARO, EN VALLE DE BRAVO, ENMARCA LA NATURALEZA Y EL ROMANCE PARA RECONECTAR CON EL PRESENTE.



LA MISIÓN DE TRIBUTO JR. ES OFRECER RECUERDOS QUE PERDURAN, CON AMBIENTES PERSONALIZADOS QUE REFLEJAN LA AUTENTICIDAD DE CADA HISTORIA.

PRESENTADO POR:



FOTOS: CORTESÍA MARIANA ZAVALETA

TU VENTAJA COMPETITIVA

EN FORMATO DE AUDIO.



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

DISPONIBLE EN



Apple Podcasts



YouTube



Spotify



EXPANSIÓN

política

POLITICA.EXPANSION.MX



LOS ÚLTIMOS GLACIARES

Con el paso del tiempo y el calentamiento global, las zonas grises en las montañas se han ido develando. México ya perdió 20 de sus glaciares y los tres restantes luchan por sobrevivir.

POR: Carlos Vargas

FOTO: UNAM / AFP

A

ngel Caballero clava las puntas de sus crampones, unos aditamentos en sus botas, en el escaso hielo que le queda al Iztaccíhuatl, la tercera montaña más alta de México. Cuenta que alguna vez fue innecesario hacer descensos en la llamada Panza de la Mujer Dormida, pues la cantidad de nieve permitía a los alpinistas cruzar las laderas de la montaña. Donde hoy se entierra su piolet, hubo hasta hace unas décadas 12 glaciares vivos, y, actualmente, hay solo dos, de los tres últimos que quedan en el país.

Con varios años como guía de alta montaña, Caballero ha cruzado decenas de veces las masas de hielo en México, al mismo tiempo que las ha visto desaparecer junto al aumento de las temperaturas. La Comisión Nacional del Agua (Conagua) documenta que la temperatura promedio de México subió dos grados en los últimos 35 años.

Caballero está seguro de que la extinción de los glaciares mexicanos provocará un daño a los ciclos hídricos y afectará a millones de personas. Los expertos respaldan su teoría, pues estiman que, debido al calentamiento global acelerado, en los próximos años, no quedará ni un glaciar en el territorio nacional.

Primero desaparecerán las masas de hielo que se resguardan entre los altos valles del Iztaccíhuatl; después, concluirá el deshielo del Gran Norte en el Pico de Orizaba. Cuando eso ocurra, México se convertirá en el segundo país



que ve morir sus glaciares en la era moderna, solo detrás de Venezuela, donde las autoridades los declararon oficialmente extintos en 2024.

Las consecuencias se verán en los ecosistemas de dos de los parques nacionales más emblemáticos que México conserva: el Iztaccíhuatl-Orizaba y el Pico de Orizaba, donde sobreviven los tres últimos glaciares. Cambiarán los flujos de los ríos y se dañarán los hábitats de ranas, serpientes, conejos, murciélagos, venados, coyotes, ratones, aves y demás especies, que correrán el riesgo de desaparecer también.

La afectación del ciclo hídrico provocará escasez de agua, dicen los expertos. Se alterarán actividades humanas, como la agricultura y la ganadería, pues parte del agua de la que se alimentan los mantos acuíferos, los ríos y las lagunas baja directamente de las masas de hielo que hoy agonizan.

LOS ÚLTIMOS SOBREVIVIENTES

“Aquí existió el glaciar Ayoloco y retrocedió hasta desaparecer en el 2018”, dice un pedazo de metal incrustado en la roca volcánica del Iztaccíhuatl. “En las próximas décadas, los demás glaciares mexicanos también desaparecerán. Esta placa es para dejar constancia de que sabíamos lo que estaba sucediendo y lo que era necesario hacer. Solo ustedes sabrán si lo hicimos”.

Expertos de la UNAM fueron los encargados de colocarla años atrás. En ese momento, aunque con poca esperanza, creyeron que aún había tiempo para frenar la extinción. Sin embargo, siete años después, señalan que la desaparición de los últimos tres glaciares mexicanos no se puede frenar. No se hizo lo necesario.

El Gran Norte, que cubre parte del cono volcánico del Pico de Orizaba, y los glaciares de la Panza y del Pecho del Iztaccíhuatl, anidados entre paredes volcánicas a más de 5,000 metros sobre el nivel del mar,



LA EXTINCIÓN DE LOS GLACIARES

Tres montañas albergaban los 23 glaciares mexicanos. Hoy en día, sobreviven uno en el Pico de Orizaba y dos en el Iztaccíhuatl.

Montaña	Glaciares vivos en 1958	Glaciares que existieron	Glaciares vivos en 2026
Pico de Orizaba	8	Gran Glaciar Norte	Gran Glaciar Norte Entre 5,200 y 5,600 metros
		Glaciar Jamapa	
		Glaciar de la Barba	
		Glaciar Noroccidental	
		Glaciar Occidental	
		Glaciar Oriental	
		Glaciar Suroccidental	
		Glaciar del Toro	
Iztaccíhuatl	12	Glaciar de la Cabeza	Glaciar de la Panza Glaciar del Pecho A 5,200 metros
		Glaciar del Pecho	
		Glaciar de Ayolotepito	
		Glaciar Norte	
		Glaciar de la Panza	
		Glaciar ONO	
		Glaciar Nororiental	
		Glaciar Centro Oriental	
		Glaciar Ayoloco	
		Glaciar Suroriental	
		Glaciar Atzintli	
		Glaciar de San Agustín	
Popocatépetl	3	Glaciar del Ventorillo	Extintos
		Glaciar de Teopixcalco	
		Glaciar Noroccidental	

FUENTE: *Los glaciares de México*, de José L. Lorenzo, Instituto de Geofísica, UNAM.

PERDER LOS GLACIARES ES UNA GRAN SEÑAL DE QUE LA HUMANIDAD ESTÁ ATRAVESANDO UN CAMBIO FUERTE EN TEMAS DE CLIMA. PERDERLOS NO SOLAMENTE SIGNIFICARÍA LA PÉRDIDA DE UN PAISAJE, SINO QUE TAMBIÉN ESTARÍAMOS HABLANDO DE LA PÉRDIDA DE UN CICLO HÍDRICO QUE EXISTÍA.

Ángel Caballero,
guía de alta montaña.



IZTA-POPO. De los 15 glaciares que existían en este parque en 1958, quedan solo dos en el Iztaccíhuatl, los del Popocatépetl están extintos.

son los últimos sobrevivientes. El doctor Hugo Delgado Granados, vulcanólogo de la UNAM, dice que les podrían quedar menos de cinco años de vida.

En 1958, investigadores realizaron la primera documentación fotográfica de las masas de hielo en las montañas mexicanas. Sus descubrimientos fueron plasmados en monografías respaldadas por el Instituto de Geofísica de la UNAM. El experto José L. Lorenzo dirigió los esfuerzos. En ese momento se estableció que había 23 glaciares vivos, es decir, en poco más de seis décadas, se extinguieron 20. El último de ellos fue el Ayoloco, cuyas piedras secas son ahora utilizadas por alpinistas para alcanzar la cumbre del Iztaccíhuatl.

En *Los glaciares de México*, de J. L. Lorenzo, se documentó en aquel 1958 que la Mujer Dormida albergaba 12 glaciares, los cuales cubrían la zona de Téyotl, la Cabeza, la Panza, el Pecho y los Pies. El volcán Popocatépetl tenía tres, y el Pico de Orizaba, en la frontera entre Puebla y Veracruz,



ocho. En el caso del Popocatépetl, con el paso de las décadas, sus tres masas de hielo se unieron en una sola, que se extinguío entre finales del año 2000 y principios de 2001, tras la erupción del volcán.

El equipo de Lorenzo halló durante su indagatoria que el Cofre de Perote, en Veracruz; la Malinche, en Tlaxcala; la Sierra Negra, vecina del Pico de Orizaba; Tláloc, en el Estado de México, los nevados de Toluca y Colima, y el Ajusco, el punto más alto de la Ciudad de México, mostraban "huellas claras de haber estado sometidos a fenómenos glaciares en épocas recientes". Hoy es muy raro ver cubiertas de nieve esas formaciones volcánicas.

Los estudiosos del tema utilizan el concepto "línea de equilibrio" para explicar el punto de separación entre el hielo que forma parte de un glaciar y la masa que cae -en las nevadas- pero desaparece con el paso de las horas. Es decir, la línea de equilibrio en un glaciar es la altitud que separa dos zonas: la de acumulación, donde la nieve que cae alimenta el glaciar, y la zona de ablación, donde el hielo se deshace por procesos como la evaporación o la sublimación. En otras palabras, arriba de la línea



CUIDADOS. Los pobladores de las faldas del Iztá llaman a los visitantes a contribuir a la preservación de los glaciares que quedan.

de equilibrio, el glaciar gana masa, pero, por debajo, la pierde.

La línea de equilibrio se modifica con los aumentos de temperatura. En México, actualmente, se encuentra entre los 5,200 y los 5,300 metros sobre el nivel del mar. Los glaciares del Iztaccíhuatl están en esa franja, por lo que, señala Delgado Granados, ya no deberían existir.

"En el caso de los glaciares del Iztaccíhuatl, hace mucho que la línea de equilibrio quedó por encima de la cumbre. Entonces, sobreviven esas pequeñas masas de hielo porque están anidadas en cráteres del volcán. Esos cráteres le dan un poco de protección, permiten que en la parte interna del cráter se aíslen y conserven todavía temperaturas bajas. Eso quiere decir que aún van a tardar otro poquito en desaparecer, pero estimamos que, posiblemente, no duren más de cinco años", explica.

Que lugares como el Ajusco tuvieran alguna vez glaciares revela que la línea de equilibrio estuvo ubicada en México abajo de los 4,000 metros de altura sobre el nivel del mar. Grandes nevadas en esos sitios llegan a ocurrir en los tiempos modernos de forma escasa. Una, dos, tres veces al año se les podría ver con cumbres blancas, sin embargo, ese hielo se deshace en pocos días, incluso en horas.

Sin datos exactos, la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (Conanp) destaca que el Parque Nacional Iztá-Popo alimenta, en gran medida, el Sistema Cutzamala, el cual se utiliza para distribuir el agua a millones de

LA COMPOSICIÓN DE LOS GLACIARES



Zona de acumulación: es el área más elevada donde cae la nieve y se va acumulando.

Zona de ablación: en este lugar ocurren los procesos de fusión y evaporación. Es donde el glaciar alcanza el equilibrio entre aumento y pérdida de masa.

Terminal o frente: es el extremo inferior del glaciar donde se derrete la nieve acumulada.



SUPER BOWL LIX

FOX SPORTS



SUSCRÍBETE

08 FEB
3:00 PM
• EN VIVO •

personas en el centro del país. En los últimos años, dicho sistema se ha visto rebasado por las sequías y la demanda de agua. La alteración en el Iztac-Popo contribuirá, en su momento, a la escasez.

Pamela, quien trabaja en un comedor familiar en el mirador de Nexoalango, en las faldas del Iztaccíhuatl, dice que, si bien el cambio climático es causante del deshielo, también les falta cultura a los visitantes de los parques nacionales para contribuir a su conservación. "No sabemos cuidarla. Ve a dar un recorrido a Paso de Cortés y te encuentras basura; ve a La Joya y encuentras basura. En otros países hay temporadas en que cierran las áreas para conservar. Y aquí no se puede porque ya se volvió más negocio", comenta.

La misma Conanp destaca que el agua que baja del Pico de Orizaba es utilizada por millones de personas en comunidades de Puebla y Veracruz. La autoridad señala que la falta de coordinación entre los tres órdenes de gobierno evita que en la región haya programas que ayuden a la reforestación y al desarrollo en el parque nacional. Hasta hace no mucho, autoridades de Puebla y Veracruz se peleaban la paternidad de la montaña más alta de México, sin embargo, ninguno de los dos estados hace nada para frenar el deshielo.

A nivel federal, se llevan a cabo esfuerzos como el monitoreo de las montañas, la lucha contra los taladores que dañan los bosques que rodean los glaciares y la regulación de la entrada a los parques nacionales.

La altura del Pico de Orizaba, 5,636 metros, permitirá que su glaciar dure un poco más. Pero los expertos señalan que no mucho más que los del Iztaccíhuatl. La línea de equilibrio seguirá subiendo. A finales de 2024, año en el que en México se rompieron récords en temperatura, el glaciar Gran Norte dejó ver el color gris de la piedra que forma la montaña.

La tendencia es mundial. De acuerdo con un estudio publicado en *Nature Climate Change*, si los seres humanos siguen generando contaminación, a mediados de siglo, el número de glaciares que desaparecerán alcanzará un máximo de hasta 4,000 al año. Eso equivale a perder todos los glaciares de los Alpes europeos en solo un año.

Cuando los glaciares desaparecen, se daña el llamado "efecto albedo", con el cual las superficies de los glaciares reflejan gran parte de la energía solar hacia la atmósfera. Si ese efecto no ocurre, las



CAMBIO CLIMÁTICO.

El aumento en la temperatura, récord en 2024, ha contribuido al deshielo y desaparición de 20 glaciares.

“
SI LOS GLACIARES DE TODO EL PLANETA ESTÁN EN RETROCESO, QUIERE DECIR QUE LA TEMPERATURA PROMEDIO ANUAL GLOBAL ESTÁ AUMENTANDO.
 ”

Hugo Delgado Granados,
 vulcanólogo de la UNAM.

rocas de la montaña absorben más calor, aumenta entonces la temperatura y se daña la biodiversidad de las regiones.

EL FIN DE LAS POSTALES DE HIELO

El guía Ángel Caballero relata que, con el paso de los años, ascender las montañas de 5,000 metros en México se ha vuelto más técnico y riesgoso. El deshielo provoca desprendimientos de las paredes de roca, derrumbes y la formación de grietas. Antes se podía caminar en línea recta desde las Rodillas hasta la cumbre de Iztaccíhuatl. Ahora, ya no. Los alpinistas deben bajar y subir por las curvas de la Mujer Dormida. Han aparecido hasta lagunas que no estaban en los mapas.

Respecto al Pico de Orizaba, Caballero señala que el glaciar se ha ido adelgazando y que la plancha de hielo retrocede cada año. "Esa degradación de los glaciares afecta los bosques y la humedad de la región, los pinos cada vez crecen a mayor altura, el bosque se va a empezar a comer la zona de la montaña", advierte.

Él mantiene la esperanza de que las masas de hielo en el territorio nacional estarán aún durante dos o tres décadas. Pero señala que ya se pasó por el punto de no retorno. "En ciclos futuros del planeta podría recuperarse el hielo. Probablemente, se recuperen los glaciares en su totalidad, pero estamos hablando de que no nos tocaría ver ese cambio", dice.

El vulcanólogo Hugo Delgado Granados respalda la segunda parte. Según él, solo una nueva era glaciar haría que los glaciares mexicanos no desaparecieran.



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

SUSCRÍBETE

EXPANSION

Quién

ELLE

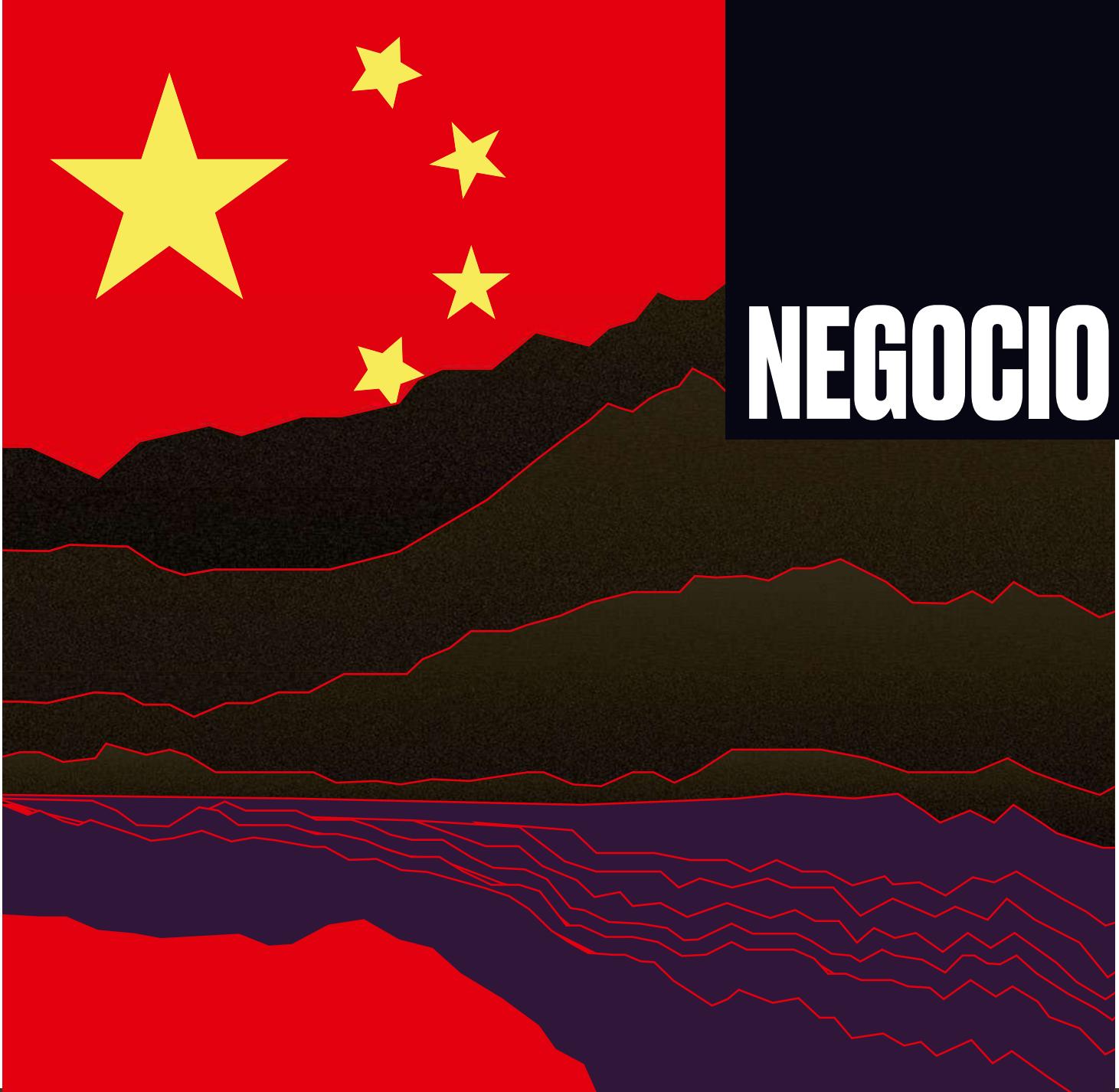


Escanea para
ingresar al sitio



tienda.grupoexpansion.com

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



MÁS ALLÁ DE LA EXTRACCIÓN

La disputa por las tierras raras abre una oportunidad para México, más ligada a la tecnología que al subsuelo.

POR: Diana Gante

La pugna entre China y Estados Unidos por el control de las tierras raras no se define únicamente en los yacimientos, sino en la capacidad industrial para transformar minerales en insumos clave para la economía. Estos materiales están presentes en casi todos los objetos de uso cotidiano, desde celulares y computadoras hasta vehículos eléctricos y sistemas de almacenamiento de energía. Sin ellos, la transición energética y la digitalización serían inviables.

Hoy en día, China domina este mercado no tanto por lo que extrae, sino por lo que procesa. La mayor

parte del valor se concentra en la refinación, una etapa que exige tecnología, inversión sostenida y respaldo estatal. "El 60% de la capacidad mundial de refinación [mineral] está en China; y en tierras raras, sube al 90% esa capacidad", comenta Pedro Rivero, presidente de la Cámara Minera de México (Camimex).

No obstante su peso industrial, Estados Unidos enfrenta una vulnerabilidad, ya que puede extraer minerales, pero depende del exterior para refinarlos. Esta debilidad explica su interés en reconfigurar cadenas de suministro fuera de Asia.

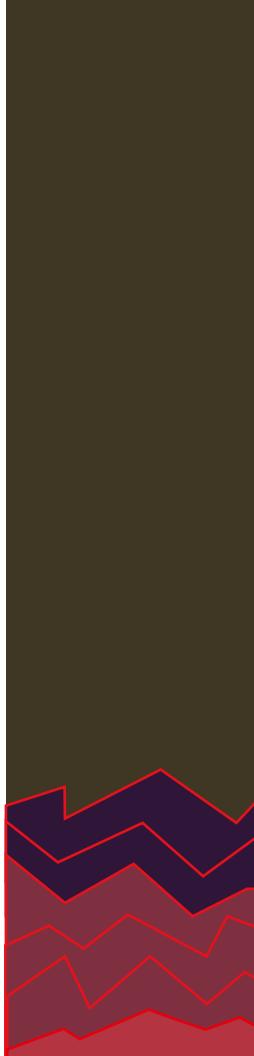
En este contexto, México aparece como un eslabón potencial, aunque aún inmaduro. El país tiene indicios de tierras raras y minerales críticos, pero no cuenta con información exhaustiva sobre su volumen, su calidad y la viabilidad económica. "Necesitamos saberlo con precisión, cuánto es, de qué calidad, cómo se procesa, en función de eso, ¿es económicamente viable explotarlos?", advierte Rubén de Jesús del Pozo, presidente de la Asociación de Ingenieros de Minas, Metalurgistas y Geólogos de México.

La exploración minera es una actividad de alto riesgo financiero que requiere inversiones millonarias sin garantía de éxito y con largos plazos antes de generar retornos. Incluso cuando existen indicios sólidos, llevar un proyecto a producción puede tomar décadas. El tiempo entre la exploración inicial y la primera tonelada comercial suele extenderse más allá de los ciclos políticos y económicos. "De que saquemos la primera tonelada, el primer kilo de ese producto, puede ir de 20 a 25 años", detalla Raúl García Reimbert, presidente del Colegio de Ingenieros de Minas, Metalurgistas y Geólogos de México.

EL VERDADERO CUELLO DE BOTELLA

México tiene capacidad técnica para extraer minerales, ya que cuenta con ingenieros, geólogos y experiencia en la industria. Sin embargo, el problema surge en la siguiente fase: la metalurgia y la refinación. "Yo creo que el decir que no los podríamos explotar no es el reto, más bien, el reto para México sería refinar", asegura Rivero, al destacar que esta etapa requiere inversiones que superan el alcance de proyectos aislados.

Cada mineral exige procesos específicos. No existen soluciones universales ni plantas estándar que puedan replicarse sin ajustes. "Cada mineral tiene una 'huella digital', cada mina a la que se vaya hay que desarrollar su propio proceso", explica el presidente de la Camimex.



90%
DE CAPACIDAD
EN REFINACIÓN
DE TIERRAS RARAS
TIENE CHINA.

**“YO NO DUDO DE QUE,
ALGÚN DÍA, VAMOS A
ENCONTRAR LA FORMA
DE REFINAR MINERALES
EN ARCILLAS.”**

Pedro Rivero,
presidente de la Cámara Minera
de México.

México produce 16 minerales, de los cuales, nueve (plata, barita, fluorita, grafito, manganeso, magnesio, zinc, cobre y silicio) están catalogados como críticos por el Departamento de Energía de Estados Unidos, que identifica 50 insumos estratégicos a nivel global.

El caso del litio ejemplifica los límites actuales. Aunque existen yacimientos en Sonora, su concentración en arcillas dificulta la extracción rentable, ya que aún no hay tecnología probada para su refinación a gran escala.

La viabilidad del litio mexicano está ligada a la evolución de la demanda global. A mayor adopción de vehículos eléctricos, mayor incentivo para desarrollar nuevas soluciones tecnológicas. "Yo no dudo de que, algún día, vamos a encontrar la forma de refinar minerales en arcillas", confía Rivero, aunque sin un horizonte temporal definido.

Ante este escenario, la opción más realista es regional. La posibilidad de que México, Estados Unidos y Canadá actúen como bloque para invertir en tecnología de refinación comienza a perfilarse como una alternativa estratégica.

Mientras tanto, la oportunidad inmediata para México está en fortalecer la exploración, delimitar reservas y permitir que la iniciativa privada complemente el trabajo del Servicio Geológico Mexicano.

En el juego global de las tierras raras, México no enfrenta un desafío de corto plazo, sino la decisión de permanecer como proveedor potencial o construir, con tiempo y política industrial, un lugar propio en la cadena de valor.

Único La Punta Hotel Boutique

UNA MARAVILLA EN EL CORAZÓN DE LA NATURALEZA

Situado en una de las calles más icónicas y activas de La Punta Zicatela, en Puerto Escondido, se ha consolidado como el spot ideal para quienes buscan algo más que solo hospedaje.

En Único La Punta Hotel Boutique, la diversión, las celebraciones de todo tipo y la vibra social forman parte de la experiencia diaria. Rodeado de tiendas, bares, restaurantes y *surf shops*, se convierte en el escenario principal para gozar Puerto Escondido al máximo.

Si bien este hotel es una excelente opción para despedidas de soltera, cumpleaños, viajes entre amigos y eventos privados, también es la elección perfecta para las parejas y familias que priorizan la comodidad, una buena ubicación y un ambiente dinámico sin perder funcionalidad. Su esencia invita a que cada tipo de viajero disfrute el destino a su propio ritmo.

Sin duda, uno de sus mayores atractivos es la alberca en la terraza, un espacio versátil pensado tanto para convivir y organizar reuniones, precopeos o *pool parties*, como para relajarse durante el día. Aquí el atardecer es un espectáculo que invita a quedarse y tomar un *drink*, mientras se contempla cómo el cielo cambia de color.

Además, Único La Punta Hotel Boutique cuenta con un restaurante y Beach Club, fusionando gastronomía de primer nivel, coctelería y música para sumergirse en el entorno local. Esta propuesta resulta práctica para grupos, familias y parejas que desean tener todo en un mismo lugar y aprovechar mejor su estancia.

CONFORT Y ESTILO

Su ubicación estratégica es un privilegio que permite explorar a pie los puntos más emblemáticos de la zona, una alternativa segura y ágil para viajar con total libertad, olvidándose por completo de la logística del transporte.

A diferencia de un hospedaje tradicional, Único La Punta Hotel Boutique es un concepto creado para quienes anhelan vivir Puerto Escondido con intensidad, desde su lado más activo.



ÚNICO LA PUNTA HOTEL BOUTIQUE ES LA PUERTA A LA ESCENA SOCIAL, PARA CELEBRAR, CONVIVIR Y DELEITARSE EN UN DESTINO DE PLAYA EXCEPCIONAL.



SI EL PLAN ES VIAJAR EN GRUPO, EN PAREJA, EN FAMILIA O LLEVAR A CABO UN EVENTO, ESTE LUGAR ES UNA DE LAS MEJORES OPCIONES DE LA PUNTA ZICATELA, EN PUERTO ESCONDIDO.



UN ESPACIO DINÁMICO PERO FUNCIONAL PARA LOS VIAJEROS QUE PRIORIZAN LA CONECTIVIDAD Y LA COMODIDAD.

Surf por la mañana, comida con amigos, alberca por la tarde, ver el sunset en la terraza y fiesta por la noche: todo en el mismo radio.

PRESENTADO POR:

Único
LA PUNTA
HOTEL BOUTIQUE

FOTOS: CORTESÍA MARIANA ZAVALETA

MAYOR COBERTURA

El rezago en estaciones de servicio expone un mercado con potencial para inversionistas en el centro y el sur del país.

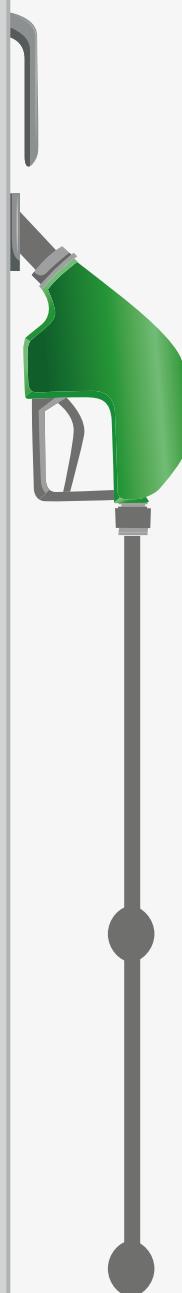
POR: Diana Gante

El acceso a los combustibles en México sigue siendo un factor determinante para la actividad económica, pero no está distribuido de manera homogénea. Mientras que en las grandes ciudades la oferta de estaciones de servicio se multiplica, en otras regiones del país cargar gasolina puede convertirse en un trayecto largo, costoso y poco predecible, una brecha que se traduce en una oportunidad de negocio.

Hay lugares donde recorrer más de media hora para llegar a una estación de servicio es una realidad cotidiana. Comunidades alejadas o zonas donde el mercado gasolinero no ha puesto atención enfrentan una disponibilidad limitada que impacta desde el transporte personal hasta la logística de mercancías y servicios esenciales.

Beatriz Marcelino, CEO de la consultora Grupo Ciita, explica que dentro del sector gasolinero se sabe que hay áreas de oportunidad en cuanto a la instalación de nuevas estaciones, pero que no se han explotado todavía. Si bien en comunidades lejanas hay espacio para crecer, lo cierto es que en el mismo Estado de México o en las carreteras que van hacia Acapulco, a pesar de ser una zona transitada y turística, existen tramos que no cuentan con estaciones cercanas.

“Sí se han detectado con algunos grupos gasolineros esas necesidades, pero situaciones como la pandemia e, incluso, el tope del precio limitan esas inversiones”, detalla la especialista. “Si no se vende una cantidad considerable de combustible, ya no es un negocio rentable debido a que la inversión no se recupera fácilmente”.



Los datos de PetroIntelligence, plataforma especializada en estudios y mediciones del mercado energético, señalan que hay regiones, principalmente, en el centro y el sur del país, donde los combustibles no llegan de manera óptima. Alejandro Montufar, su CEO, explica que detrás de este rezago confluyen factores como el retraso regulatorio, la dificultad para obtener permisos, los riesgos de inversión y hasta la desinformación del propio sector, que ha impedido identificar áreas viables para nuevas estaciones.

FUERA DEL RADAR

El análisis ‘Zonas desatendidas’ muestra con claridad los vacíos. A través de modelos de inteligencia artificial, PetroIntelligence identifica que existen 3.1 millones de personas que no tienen una estación de servicio a una distancia menor a cinco kilómetros lineales. “Podría no parecer mucho [la distancia], pero en varias ocasiones son zonas poco comunicadas o con vías en mal estado, donde el trayecto puede convertirse en media hora”, dice Gustavo Alfaro, director de Datos de la plataforma.

Oaxaca destaca como uno de los estados con mayor nivel de desatención. A pesar de su densidad poblacional, carece de un suministro confiable de combustibles en varias zonas, lo que limita el desarrollo económico local y encarece la movilidad.

“En Oaxaca, hay más de 527,000 habitantes que se encuentran bajo esas características, y esa población representa el 13% de la población en general, de manera que una de cada 10 personas vive en esta situación de lejanía sin darse cuenta de la relevancia de ese mercado”, señala Alfaro.

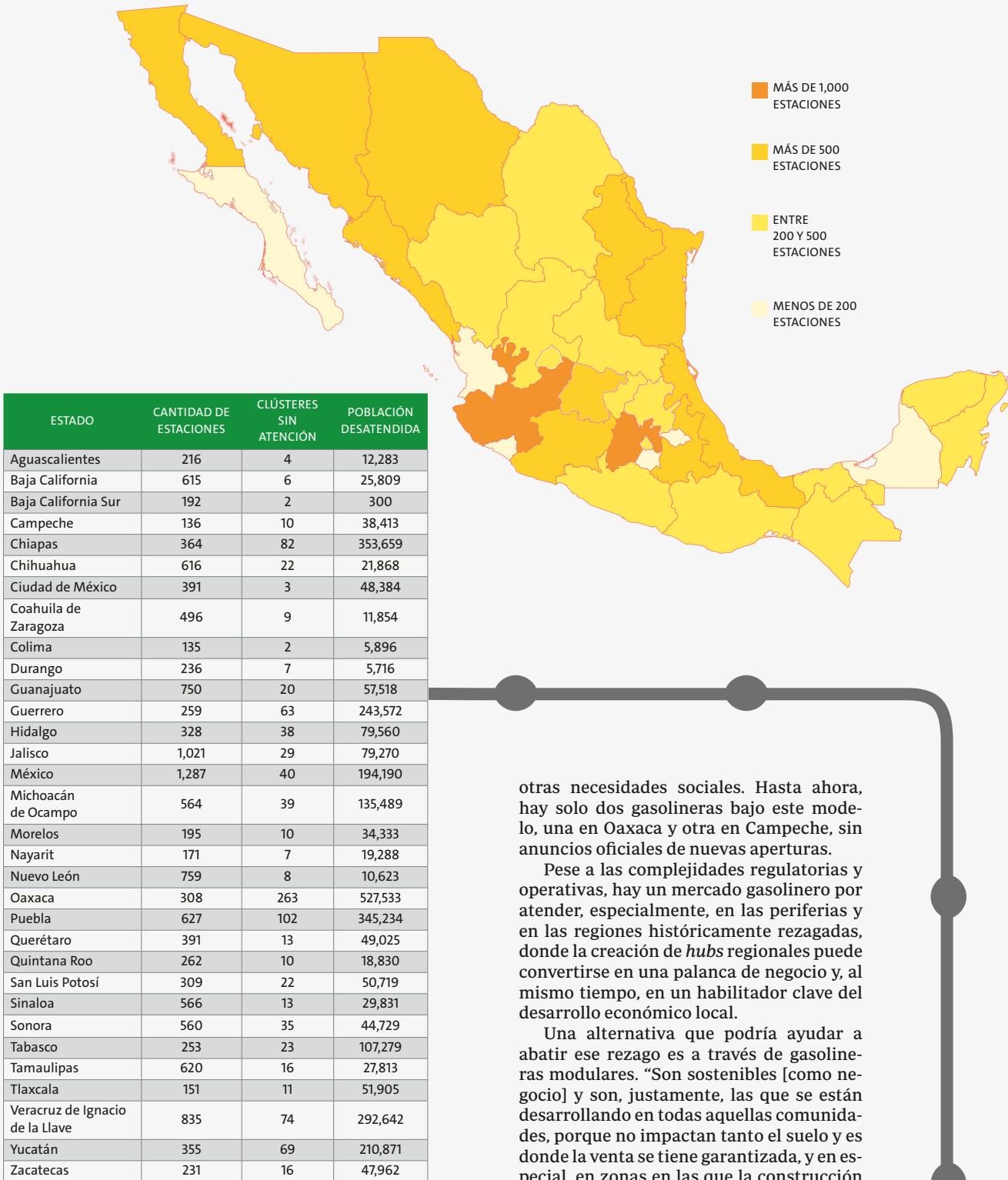
A escala nacional, la plataforma tiene identificados 1,068 clústeres donde existe desatención en el suministro de combustibles. En cada uno de ellos es necesario evaluar población, proximidad, condiciones de acceso y complejidad operativa para determinar su viabilidad económica.

Alfaro comenta que el sector suele replicar patrones de inversión sin profundizar en el análisis territorial. “Si el gasolinero ya invierte en zonas urbanizadas, qué está pasando con las zonas en las que no se tiene cerca una estación de servicio”, plantea.

Programas como Gasolineras del Bienestar pretenden cubrir esa brecha mediante esquemas cooperativos, en los que las comunidades operan las estaciones y destinan las ganancias a atender

ALTO POTENCIAL

En el país existen 1,068 *hubs* gasolineros en los que hay población desatendida que no cuenta con acceso fácil o rápido a los combustibles, aunque no todos tienen la posibilidad de ser rentables



otras necesidades sociales. Hasta ahora, hay solo dos gasolineras bajo este modelo, una en Oaxaca y otra en Campeche, sin anuncios oficiales de nuevas aperturas.

Pese a las complejidades regulatorias y operativas, hay un mercado gasolinero por atender, especialmente, en las periferias y en las regiones históricamente rezagadas, donde la creación de *hubs* regionales puede convertirse en una palanca de negocio y, al mismo tiempo, en un habilitador clave del desarrollo económico local.

Una alternativa que podría ayudar a abatir ese rezago es a través de gasolineras modulares. “Son sostenibles [como negocio] y son, justamente, las que se están desarrollando en todas aquellas comunidades, porque no impactan tanto el suelo y es donde la venta se tiene garantizada, y en especial, en zonas en las que la construcción es difícil, sin contar que los permisos son más ágiles”, puntualiza Marcelino.



ESTRATEGIA. A través de infraestructura, equipamiento y alianzas clave, el centro médico quiere atraer pacientes incluso de países como Canadá.

MEDICINA SIN FRONTERAS

CORE Medical busca atraer pacientes estadounidenses a Tijuana para brindarles atención de especialidad.

POR: Mara Echeverría

La frontera dejó de ser un límite geográfico para convertirse en un eje de la estrategia de CORE Medical & Surgery Center. Desde Tijuana, Baja California, el centro médico pretende posicionarse como un polo de turismo médico de alta especialidad para pacientes estadounidenses que enfrentan costos elevados y restricciones de acceso en su propio sistema de salud.

El proyecto se apoya en la cercanía con Estados Unidos, infraestructura hospitalaria de alta especialidad y una estructura de costos que permite ofrecer tratamientos complejos a precios significativamente menores que los del mercado estadounidense.

Esta apuesta incluso tomó una nueva dimensión con la firma de una alianza con Cedars-Sinai, el sistema hospitalario con sede en Los Ángeles y considerado entre los tres más importantes de EU. El acuerdo permite a CORE Medical & Surgery Center ampliar su visibilidad y reforzar la confianza de pacientes internacionales que buscan atención fuera de su país.

“Quisimos hacer esta alianza con un grupo hospitalario que está en el *top* tres de Estados Unidos y que tiene presencia en distintas partes del mundo, como Inglaterra, Sudamérica y Dubái. Para nosotros, esto es clave, ya que pacientes de Estados Unidos, Canadá y otras regiones podrán atenderse con nosotros con la certeza de que llegan a un lugar de calidad”, dice Nicolás Zarur, director general de CORE Medical & Surgery Center.

COSTO Y CERCANÍA

El contexto que impulsa esta estrategia es el encarecimiento estructural del sistema estadounidense de salud, donde los costos médicos han aumentado de forma sostenida y una parte relevante de los procedimientos especializados queda fuera de la cobertura de seguros.

En ese entorno, el diferencial de precios se vuelve determinante. Zarur, especialista en ortopedia, traumatología y atención a deportistas, explica que los tratamientos comunes en su práctica resultan inaccesibles para muchos pacientes en Estados Unidos.

“Un tratamiento que consiste en una inyección en la columna para evitar una cirugía cuesta en Estados Unidos entre 25,000 y 30,000 dólares, y con nosotros cuesta menos de 10,000 dólares. Los pacientes estadounidenses que no cuentan con seguro, o cuyos planes no cubren estos procedimientos, buscan alternativas más accesibles, y el hecho de estar a media milla de la línea fronteriza nos da una ventaja clara”, señala el directivo.

El mismo patrón se repite en otras áreas de alta demanda, como los tratamientos de fertilidad. De acuerdo con el médico, estos procedimientos pueden alcanzar costos cercanos a los 30,000 dólares en Estados Unidos, mientras que en México están en alrededor de 12,000 dólares. “Por ejemplo, el laboratorio de fertilidad es muy demandado aquí porque en Estados Unidos es extremadamente caro”, añade Zarur.

La proximidad geográfica también facilita un acceso transfronterizo más eficiente. La consultora IMARC Group identifica la cercanía con Estados Unidos como uno de los principales impulsores del turismo médico en México, al permitir atención de alto volumen con menores costos logísticos.

Según la firma, el mercado de turismo médico en México cerró 2024 –el último dato disponible– con un valor de

“ATENDEMOS PRÁCTICAMENTE TODO, INCLUSO YA REALIZAMOS UNA CIRUGÍA DE CORAZÓN ABIERTO.”

Nicolás Zarur,
director general de
CORE Medical & Surgery Center.



ALCANCE. El centro médico firmó una alianza con Cedars-Sinai, con sede en LA, uno de los sistemas hospitalarios más importantes de EU.

1,730 mdd y podría alcanzar los 10,360 mdd en 2033, con una tasa de crecimiento anual compuesta del 19.6% entre 2025 y 2033.

Para CORE Medical & Surgery Center, la ubicación es solo una parte de la propuesta. El otro eje es el modelo de atención, que busca diferenciarse del esquema hospitalario tradicional.

MEDICINA INTEGRAL

El centro médico abrió sus puertas el 25 de enero de 2025 y ofrece especialidades como ortopedia, medicina regenerativa y fertilidad, oncología, neurología, cirugía bariátrica, urología, otorrinolaringología y cirugía general, con la excepción de obstetricia, una especialidad de alta demanda en San Diego. “Atendemos prácticamente todo; incluso ya realizamos una cirugía de corazón abierto”, comenta Zarur.

CORE Medical & Surgery Center opera bajo un enfo-

que de medicina integral que incluye servicios de laboratorio, imagenología avanzada, urgencias, quirófanos, hospitalización, terapia intensiva y especialistas certificados, además de estancias y un restaurante gourmet.

Como parte de su estrategia comercial, el centro ofrece paquetes para pacientes estadounidenses que integran desde *check-ups* y diagnósticos hasta alimentación y hospedaje, sin costos adicionales. Cuenta, además, con áreas de rehabilitación y 17 habitaciones tipo hotel para los acompañantes de los pacientes.

En paralelo, para ampliar su base de pacientes en México, CORE Medical & Surgery Center estableció alianzas con aseguradoras como GNP, bajo esquemas que eliminan cargos posteriores. “Los pacientes tienen la certeza de que no habrá gastos ocultos ni cobros inesperados semanas después”, concluye Zarur.



PODCAST ➤



**RESUMEN DIARIO DE LAS
MEJORES NOTICIAS**

LUNES A VIERNES 6 AM

DISPONIBLE EN



VALOR



LA GUERRA, EN LOS RENDIMIENTOS

El alza del gasto militar activa la industria armamentística. Su rentabilidad convive con riesgos regulatorios y éticos.

POR: *Rafael Mejía*

Las tensiones geopolíticas y los conflictos armados no redefinen solo el equilibrio internacional, también impactan en los mercados financieros. Los enfrentamientos prolongados y el aumento sostenido del gasto en defensa de los países impulsan los números de la industria armamentística y benefician a compañías dedicadas a la fabricación de armas, vehículos militares, tecnología satelital y sistemas de vigilancia. Sin embargo, invertir en este sector implica enfrentar dilemas éticos, regulatorios y reputacionales.

En los últimos cinco años, las empresas del sector armamentístico registran un alza del 124.2%, un rendimiento superior al sector consumo, considerado como defensivo, que creció 31.6%, y situándose prácticamente a la par del desempeño de las firmas constructoras, otra industria que, al igual que la de las armas, está vinculada con el gasto gubernamental, con un avance del 128.2%.

Benjamín Álvarez, analista independiente del sector financiero, explica que la industria armamentística se percibe también como defensiva y estable sin crecimiento explosivo. A diferencia de sectores como el tecnológico, estas compañías ya son gigantes consolidados, con moderadas tasas de expansión.

“El factor que más determina su desempeño es el presupuesto militar de los gobiernos, ya que estos mantienen un virtual monopolio como clientes. Los movimientos de mercado más significativos se dan cuando un país anuncia incrementos extraordinarios en su gasto militar”, señala. “Recientemente, las decisiones de la OTAN, Alemania o Francia de elevar sus presupuestos, en algunos casos, del 2 hasta el 5% del PIB para la próxima década, han impulsado al sector”.

Álvarez menciona que conflictos como la guerra entre Rusia y Ucrania o en Gaza sostienen la demanda, pero, según el analista, esos factores ya están incorporados, en gran medida, en los precios actuales. Otros movimientos relevantes aparecen cuando una empresa gana una licitación estratégica, por ejemplo, para drones o sistemas de misiles, aunque estos impulsos suelen ser puntuales.

Las firmas con mayor rendimiento en los mercados financieros incluyen a Elbit Systems, fabricante israelí de sistemas electrónicos de defensa, cuyas acciones han crecido 325.1% en los últimos cinco años. Le sigue AeroVironment, especializada en drones y sistemas espaciales, con un aumento del 225.5%. RTX, dedicada a misiles y ciberseguridad, registra un alza del 135.6%; mientras que General Dynamics,

contratista que suministra vehículos de combate, barcos y submarinos nucleares a gobiernos de todo el mundo, acumula un incremento del 122.3% en el mismo periodo.

¿TODO VALE?

Pese a lo atractivo de los rendimientos, invertir en este sector enfrenta críticas fundamentadas en principios éticos y sociales. Organizaciones dedicadas a promover las finanzas responsables, como la Global Alliance for Banking on Values, señala que las inversiones en esta industria contradicen los principios de sostenibilidad y paz. También, la falta de transparencia y la opacidad en la cadena de producción y comercialización de armas, que se justifica por razones de seguridad nacional, eleva los riesgos de gobernanza y limita la capacidad de los inversionistas de tomar decisiones plenamente informadas, de acuerdo con el informe ‘El déficit de transparencia en las exportaciones de armas europeas’, del Instituto Asser y la Universidad de Ámsterdam.

Además, la industria armamentística enfrenta riesgos regulatorios; en su análisis sobre este tema, Principles for Responsible Investment, una iniciativa respaldada por Naciones Unidas, explica que el cumplimiento de estrictos controles de exportación, restricciones de licencias y tratados de control de armas pueden limitar la exposición a ciertas empresas y crear obligaciones legales y reputacionales para los inversionistas.

Para especialistas como Álvarez, inversionistas minoristas que siguen estrategias pasivas, como adquirir

ETF que replican índices, terminan teniendo exposición a compañías del sector armamentístico sin ser conscientes de ello. En índices como el S&P 500, empresas como Lockheed Martin, Rheinmetall o conglomerados industriales con divisiones militares, como General Electric o ciertas firmas aeroespaciales, forman parte estructural del portafolio. “Si un fondo quiere replicar fielmente el índice, no puede excluir a estas cinco o seis grandes compañías del sector defensa”, señala.

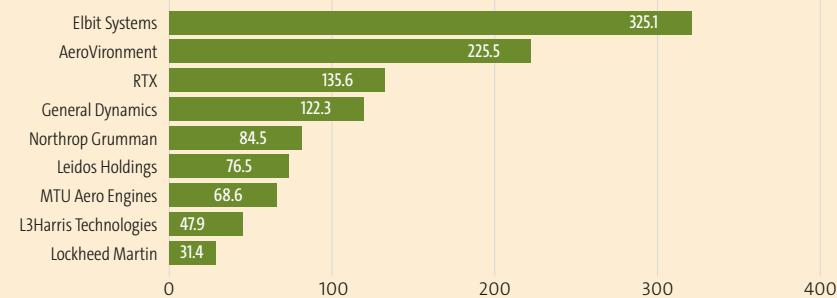
Por otro lado, Matt Dorset, especialista de acciones de Quilter Cheviot, explica en un análisis que las grandes gestoras, como BlackRock y Vanguard, tienen posiciones en firmas de esta industria por el peso que tienen dentro de los principales índices y por su mandato de ofrecer retornos a sus inversores por varios años, lo que las convierte en candidatas para formar parte de carteras que buscan equilibrio entre rentabilidad y estabilidad ante incertidumbres geopolíticas.

Dorset dice que algunos gestores de fondos con criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) han decidido excluir completamente a las empresas de defensa de sus portafolios. Otros expertos sostienen una postura distinta. Nicolas Owens, analista de acciones de Morningstar, asegura en un reporte que invertir en defensa es comparable a respaldar servicios públicos, como seguridad o infraestructura, más que promover conflictos.

“El debate, en el fondo, no solo es financiero, sino profundamente moral. Invertir en defensa implica ponderar la rentabilidad frente a la responsabilidad social, un equilibrio complejo que divide a analistas, fondos e inversionistas particulares”, señala Owens.

EN DEFENSA

Las empresas de armamento más grandes del mundo cotizan, principalmente, en Estados Unidos y en los últimos cinco años registran un rendimiento promedio del 124%.



VARIACIÓN PORCENTUAL DE LAS ACCIONES EN LOS ÚLTIMOS CINCO AÑOS.

FUENTE: Investing.



CIUDAD DE MÉXICO
CAPITAL DE LA TRANSFORMACIÓN

SECRETARÍA DE
ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

TENENCIA 2026

Paga **ANTES**
Paga **MENOS**

REQUISITOS

- 1** Ser personas físicas o morales sin fines de lucro
- 2** No contar con adeudos de Tenencia de años anteriores
- 3** Tarjeta de circulación vigente o realizar el pago correspondiente a la renovación
- 4** **Valor del vehículo hasta \$638,000** con IVA



#TuMejorAñoFiscal



finanzas.cdmx.gob.mx



App Tesorería CDMX

Visita la Tesorería o los más de 8,800 puntos auxiliares de pago

Vigencia del 1 de enero al 31 de marzo de 2026

100%
de
DESCUENTO

**AL PAGAR
TU REFRENDO**

ADIÓS AL REBELDE

El comportamiento más 'tradicional' del bitcoin le resta atractivo para algunos inversionistas.

POR: Rosalía Lara



El bitcoin, esa criptodivisa que durante años fue considerada el símbolo por excelencia del riesgo y la especulación en el mercado, se transforma, y lo que antes era un activo marcado por movimientos abruptos, capaz de subir o caer más del 20% en cuestión de horas, hoy se comporta más como una acción bursátil consolidada.

Esa evolución, que para algunos analistas representa un síntoma de madurez, también está modificando la dinámica entre los inversionistas que buscaban en la criptomoneda un vehículo de alto riesgo y altos rendimientos.

En 2025, la volatilidad anualizada del bitcoin se ubicó en alrededor del 40%, un nivel impensable apenas una década atrás, cuando superaba el 150%. Ese comportamiento lo hace comparable a acciones de Wall Street, como Starbucks o Goldman Sachs Group, según Bytetree Asset Management. Ese nuevo comportamiento no les gusta a los inversionistas que entraron a este activo atraídos por la promesa de fuertes movimientos en poco tiempo con rendimientos jugosos.

La caída de la volatilidad responde a la entrada de capital institucional, a la aparición de nuevos instrumentos financieros basados en bitcoin y a un entorno macroeconómico que ha obligado

a los inversionistas a reevaluar su posición en activos digitales.

“Cuando tiras una piedra en un lago pequeño, las ondas que genera son bastante visibles. ¿Pero qué pasa cuando la tiras en el mar? No se nota en absoluto”, dice Daniel González, líder de alianzas estratégicas de Bitso, para hacer una analogía de lo que sucede con el bitcoin. El crecimiento del mercado, en número de participantes y en volumen de capital, ha hecho que los movimientos abruptos pierdan potencia y que los cambios de precio ya no sean tan pronunciados como hace cinco o 10 años.

En 2023, la aprobación de los primeros fondos cotizados (ETF) de bitcoin al

ILUSTRACIÓN: EDUARDO MARTÍNEZ

contado en distintos mercados marcó un hito. "Los ETF sobre el precio spot de bitcoin lo que hicieron fue estandarizar el acceso a los mercados y, evidentemente, mejoró tanto la creación como la redención", señala Eduardo Ramos, analista senior de Mercados de VT Markets LATAM.

A ello se suman derivados como los futuros listados en la Chicago Mercantile Exchange y la mayor presencia de institucionales, lo que también genera un mercado menos reactivo a noticias de corto plazo.

Para Salvador Rivero, gerente general de Binance para México, esa normalización es un proceso natural en un mercado que ha evolucionado conforme la adopción crece y la regulación avanza.

El ingreso de actores más sofisticados ha traído consigo mejores prácticas operativas, nuevos modelos de custodia, algoritmos de *market making* (creadores de mercado que tienen como objetivo garantizar la liquidez de las transacciones y suavizar las fluctuaciones de precios) y una microestructura más robusta, elementos que, históricamente, han contribuido a estabilizar mercados financieros tradicionales.

Ese dinamismo también se refleja en la forma en que se ha profundizado la liquidez. Para Emmanuel Juárez, analista de HF Markets, el foco no debe ponerse en la volatilidad, sino en

40%
rondó la volatilidad
anualizada del bitcoin en 2025,
frente a los niveles del 150%
de la década anterior.

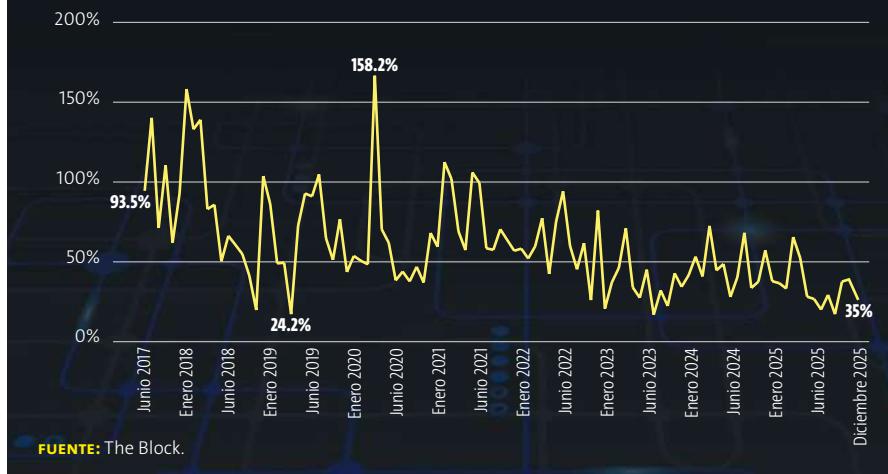
3,279 mdd

en salidas registró el bitcoin
en su última gran caída, en
noviembre. El Ripple, más volátil,
tuvo entradas por 351 mdd.

MÁS ESTABLE

Cada vez son menos recurrentes los picos de volatilidad en la criptomoneda.

VOLATILIDAD ANUALIZADA DEL BITCOIN.



cómo la liquidez determina el comportamiento del precio. Entre mayor sea, los precios tienden a estabilizarse porque las operaciones, incluso las de gran tamaño, encuentran contrapartes con más facilidad.

EL IMPACTO DE LOS FACTORES MACROECONÓMICOS

La madurez del mercado, sin embargo, no implica que el bitcoin haya perdido su naturaleza cíclica. Juárez advierte que su comportamiento seguirá sujeto a factores macroeconómicos. Eventos como los anuncios de la Reserva Federal o tensiones geopolíticas pueden activar movimientos abruptos. Para el especialista, este activo ha entrado en una etapa en la que "los rangos de operación están más definidos y eso genera cierta previsibilidad sobre cuáles son los puntos más adecuados para comprar".

Pese a ello, la interacción entre oferta y demanda seguirá siendo un detonador de episodios de alta volatilidad. Un ejemplo de ello es el *halving*, el evento programado que reduce a la mitad las recompensas por minería aproximadamente cada cuatro años. "Si llega a coincidir con un aumento de la demanda, podríamos tener a lo mejor subidas rápidas y, evidentemente, esta volatilidad disminuida que tenemos ahorita pudiera aumentar también", explica Rivero. En el último ciclo, el *halving* fue uno de los catalizadores del rally de 2020-2021.

Sin embargo, la probabilidad de que tenga picos de volatilidad como los vistos en el pasado es cada vez menor, lo que le resta atractivo a ojos de quienes

buscan rendimientos acelerados, aun a costa de sufrir caídas abruptas. Parte de esos inversionistas está migrando hacia altcoins, tokens emergentes o instrumentos derivados que ofrecen mayores variaciones.

En noviembre, en medio de la última caída fuerte del bitcoin, se registraron salidas por 3,279 millones de dólares, mientras que otros activos como Ripple, que es más volátil, reportó entradas por 351 mdd, de acuerdo con Coinshares. Es una muestra de la reconfiguración de portafolios, donde inversionistas están apostando por criptoactivos con más riesgo y mayor posibilidad de mejores retornos.

En paralelo, el desempeño más estable del bitcoin atrae a inversionistas interesados en diversificar portafolios con activos cuya correlación es baja respecto al mercado accionario. "Si tienes en ciertas proporciones bitcoin dentro de tu portafolio, lo que estás haciendo es bajar los niveles de riesgo del portafolio y, además, te abre la puerta a nuevas fuentes de retorno", comenta Rivero.

Esta evolución también ha influido en el comportamiento de largo plazo. Mientras que antes se compraba y se vendía más seguido bitcoin, ahora, la estrategia de los inversionistas ha cambiado: compran y acumulan. Así, para algunos, el bitcoin ya no es un vehículo de entrada y salida rápida, sino un activo que puede estar a largo plazo dentro de una cartera. Para quienes buscan rendimientos elevados en poco tiempo y están dispuestos a asumir riesgos, el bitcoin ya no responde a sus necesidades.

La IBERO afianza su modelo educativo

DE EXCELENCIA E INCIDENCIA SOCIAL

En su cuarto informe, Luis Arriaga Valenzuela expuso los avances de la universidad, con nuevas carreras, aumento de matrícula, observatorios y estrategia de inteligencia artificial.



Desde su primer periodo como rector de la Universidad Iberoamericana, Luis Arriaga Valenzuela, S. J., propuso una agenda académica renovada. Dicha hoja de ruta se ha enfocado en cinco ejes prioritarios: excelencia humana integral, incidencia social, internacionalización e interculturalidad, identidad ignaciana, así como eficiencia y sostenibilidad.

De ello habló durante la presentación de su 4º Informe Anual de Actividades, ante el Senado Universitario y la comunidad IBERO. El punto focal radicó en los avances alcanzados desde 2022 y los objetivos trazados para su ciclo de dos años más al frente de la institución.

“Hace poco celebramos los 70 años de las carreras de Arquitectura, Diseño e Ingeniería Mecánica y Eléctrica. Y, en paralelo, impulsamos nuevas licenciaturas en Sustentabilidad y una Ingeniería en Biotecnología”, señaló Arriaga Valenzuela.

Al respecto, agregó que estas trayectorias coinciden con una moción central de la Compañía de Jesús en la

IBERO: el equilibrio constante entre la fidelidad espiritual y la actualización creativa.

Al agradecer la colaboración de los académicos, integrantes de la Asamblea General de Asociados de la Universidad Iberoamericana, el patronato Fomento de Investigación y Cultura Superior, A. C. (FICSAC) y la comunidad estudiantil, el rector afirmó que en los últimos cuatro años se cimentaron las bases del proyecto institucional mediante una gestión responsable que afianzó el patrimonio, la matrícula y la sostenibilidad.

Entre los logros obtenidos en este tiempo, mencionó el compromiso de la IBERO con el liderazgo de proyectos como la recuperación del Río Béccera, además de fortalecer la organización barrial en esta demarcación.

En el informe también sobresalió el incremento de 12% en el ingreso de nuevos alumnos, la modernización de la propuesta educativa con criterios de pertinencia social, la diversificación de becas y la mejora de la infraestructura en el campus de la CDMX.

En cuanto a la oferta universitaria, por ejemplo, el rector refirió la apertura de dos licenciaturas impartidas completamente en inglés: Global Business e International Relations, que están orientadas a formar personas con visión integral y competitividad mundial.

Y con la finalidad de reforzar su modelo a partir de edades tempranas, el Instituto IBERO incorporó los niveles de secundaria y preparatoria, al servicio de la Zona Metropolitana del Valle de México, en un proyecto que incluye estándares internacionales como Cambridge.

ESTRATEGIA DIGITAL E INVESTIGACIÓN

En la actualidad, las tecnologías emergentes son esenciales en la educación con enfoque social. Por consiguiente, la universidad ha puesto en marcha la Estrategia Pedagógica Institucional para el uso de inteligencia artificial y el desarrollo de un ecosistema para su adopción responsable, a la par de la consolidación del CoLaboratorio IDEA como espacio de innovación y nuevas metodologías de enseñanza.

Asimismo, el rector destacó que la calidad académica se refleja en los 160 miembros del Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores (SNII) y el impulso de la labor en temas de desigualdad, democracia, derechos humanos, salud y medio ambiente, a través del trabajo de sus institutos, centros, clínicas jurídicas y observatorios.

UNA FILOSOFÍA CON SENTIDO HUMANO

En línea con el principio ignaciano de *cura personalis*, la IBERO formó el Observatorio de Salud Mental, Laboral y Ocupacional en 2025, un rubro prioritario que incide

“Les convoco a formar parte de iniciativas como la campaña ‘Tu legado te llama’, que integra el Hub IBERO de Innovación para la Transformación Social, el Fondo patrimonial de investigación y las Becas Alianza Loyola como apuestas estratégicas para el futuro de la universidad”.

LUIS ARRIAGA VALENZUELA,
S. J., RECTOR DE LA UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA.



en el aprendizaje de los estudiantes, la convivencia y el desempeño universitario.

“Este espacio fue creado para comprender mejor las condiciones emocionales y laborales de nuestra comunidad, fortalecer el acompañamiento institucional y, a partir de ese trabajo, dialogar con otros actores académicos y sociales”, aseveró el también abogado y doctor en Educación.

Desde esta perspectiva, la casa de estudios responde a desafíos como la desigualdad, la corrupción, la violencia y la vulnerabilidad de los derechos, gracias a que se estableció el Observatorio IBERO sobre el Sistema de Justicia. El propósito es incidir en el debate público y académico.

“El análisis se centra en los tiempos de resolución, las asimetrías de información y las condiciones reales de acceso a la justicia, con especial atención a las poblaciones históricamente más vulneradas”, sostuvo el rector de la Universidad Iberoamericana.

Para finalizar, Arriaga Valenzuela invitó a los asistentes a colaborar en los procesos que permitirán materializar los proyectos universitarios y recordó que el modelo educativo de la IBERO busca cuidar la dignidad, la verdad y la justicia para contribuir al bienestar social.

CIFRAS DE LIDERAZGO

12,378

alumnos conforman la comunidad universitaria

2,001

docentes de asignatura

95

proyectos de investigación financiados

171

laboratorios y talleres especializados

35,000

metros cuadrados de áreas deportivas

4,091

estudiantes cuentan con becas o apoyos económicos

1,012

colaboradores administrativos y de servicios

115

títulos publicados por Ediciones IBERO

10

espacios renovados

923

alumnos realizaron prácticas profesionales

EXPANSIÓN

CUÉNTAME DE ECONOMÍA



PARA ENTENDER
**TODO SOBRE
DINERO**

PRESENTADO POR:

Actinver

DISPONIBLE EN →





CLOI.

FUTURO

LA IA BAJA DE LA NUBE

El CES 2026 mostró
cómo la inteligencia
artificial se vuelve física.

POR: Selene Ramírez
y Fernando Guarneros /
Las Vegas, Nevada

FOTO: PATRICK T. FALLON / AFP

ara Jensen Huang, director ejecutivo de Nvidia, "el momento ChatGPT para la robótica ha llegado. Los avances en IA física -modelos que comprenden el mundo real, razonan y planifican acciones- están abriendo el camino a aplicaciones completamente nuevas" y el renovado piso de exhibición del Las Vegas Convention Center fue prueba de ello.

El Consumer Electronic Show (CES), la feria de tecnología más importante del mundo, recuperó su componente de sorpresa y novedad de la mano de los robots. Esta edición demostró que la tecnología se mueve de una etapa de software caracterizada por el avance de la inteligencia artificial a una más tangible, materializada en robótica más ágil, AI PC y dispositivos que nos acompañarán todos los días, desde aquellos que pueden ayudar con labores del hogar, como CLOiD (de LG), hasta otros desarrollados por *start-ups* que son capaces de tener un round de box con una persona en un nivel realista.

Al menos 40 empresas presentes en el evento mencionaron a los robots humanoides en el sitio web, lo cual demuestra el impulso a una industria que, de acuerdo con estimaciones de McKinsey, podría alcanzar los 370,000 millones de dólares en 2040 con casos de uso como logística de almacén, fabricación ligera, operaciones minoristas, agricultura y atención médica.

"CLOiD es el resultado de casi una década de hacer robots en LG. Empezamos con robots que te sirven en restaurantes, que te acompañan en aeropuertos, en la pandemia presentamos uno que desinfecta espacios con luz ultravioleta y des-



IA FÍSICA. El espacio renovado del centro de convenciones de Las Vegas fue testigo del avance de la unión entre IA y robótica.

pués de casi una década, presentamos el primer robot que te ayuda con tareas domésticas. No es un humanoide que va a hacerte una carne asada en el jardín, sino algo que te va ayudar para que tengas que trabajar lo menos posible en casa", apuntó Daniel Aguilar, director de Comunicación para LG Electronics.

El hilo conductor del CES 2026 mostró cómo pasar de los agentes de IA, una tendencia que se vio el año pasado, a la IA física y la computación de los dispositivos. Y esto quedó en evidencia desde el cerebro de la tecnología, pues la industria de los semiconductores reforzó el mensaje de que ahora los chips no son solo para software, sino también para habilitar funciones y ejecutar modelos en el mundo en tiempo real.

Lisa Su, CEO de AMD, mostró sus esfuerzos en este campo con la italiana



PARA AYUDAR. Los robots para hacernos la vida más fácil en casa o que, incluso, pueden tener un combate realista con una persona protagonizaron el CES 2026.



Generative Robotics, empresa que utiliza las unidades de procesamiento gráfico (GPU) de AMD y que presentó el robot Gene.01, que se implementará a finales de este año en entornos industriales. Los chips, dijo Daniele Pucci, director ejecutivo de Generative Robotics, permiten personalizar la próxima generación de modelos. "Son el cerebro".

Para Giselle Ruiz Lanza, vicepresidenta de Ventas de Intel para Latinoamérica, esta nueva ola de IA deja de concentrarse en grandes centros de datos para "desagregarse y llegar a los dispositivos, donde realmente ocurre la inferencia y el uso cotidiano", lo que la vuelve más accesible y relevante.

No obstante, el precio todavía es una limitante. La empresa china Unitree Robotics exhibió el robot G1, capaz de moverse como si fuera un boxeador, levantar la guardia e, incluso, lanzar algunos golpes para tener un entrenamiento, y cuyo precio ronda los 70,000 dólares.

A pesar de ello, esta transición tecnológica también está impactando directamente el ciclo de vida de los productos que ya son comunes en la vida de los usuarios, como las computadoras. Ruiz Lanza destacó que, por primera vez, las arquitecturas más modernas están llegando no solo a los dispositivos *premium*, sino al segmento *mainstream*, permitiendo que los consumidores adquieran equipos

habilitados con IA preparados para varios años de evolución de software, nuevas aplicaciones y mayores exigencias de desempeño.

WEARABLES IMPULSADOS POR IA

La materialización de la IA no se quedó únicamente en los robots. El segmento de las gafas inteligentes también está mostrando un mayor crecimiento y competencia no solo por los avances de Meta, sino también por la incorporación de más compañías chinas que integran IA a sus dispositivos para hacerlos más útiles.

A inicios de la década, Google intentó experimentar en esta industria, pero fracasó. Llegó muy temprano a una tendencia que no explotó hasta el año pasado y cuyo principal beneficiario fue la empresa de Mark Zuckerberg, que comercializa los Ray-Ban Meta AI Glasses. Este gadget subió un 200% sus envíos en el primer semestre de 2025 respecto al mismo periodo del año anterior, según datos de Counterpoint.

El concepto de gafas inteligentes ya está socialmente aceptado y la incorporación de nuevas funciones atrae a los usuarios. TCL presentó RayNeo, unas gafas de realidad aumentada con eSIM integrada y conectividad 4G que permiten realizar llamadas, chatear con IA, traducir idiomas y reproducir música sin necesidad de un teléfono, un diferenciador respecto a la mayoría de propuestas.

LIMITANTE. La apuesta de la empresa china Unitree Robotics es capaz de moverse como si fuera un boxeador, a un precio que ronda los 70,000 dólares.

200%

aumentaron los envíos de las Meta AI Glasses en el primer semestre de 2025.

La empresa de computadoras Asus también se integró al juego de la mano de Xreal, con un dispositivo enfocado en la experiencia de videojuegos; no obstante, como todas las propuestas de la firma en este campo, tiene una desventaja, y es que deben permanecer conectadas a una fuente de energía, lo que limita su uso.

También Rokid presentó sus gafas Style, que integran IA a través de un ecosistema abierto compatible con plataformas como ChatGPT, DeepSeek y Qwen, además de servicios globales, como Google Maps y Microsoft AI Translation, que se encargan de facilitar la navegación y ofrecer asistencia lingüística en tiempo real en diversas regiones.

Alex Himel, VP de Wearables de Meta, reconoce que ahora son muchas las compañías que trabajan con el concepto de lentes inteligentes y si bien no percibieron el éxito en un inicio, redoblaron esfuerzos en dicho sector para finalmente llegar al momento en que pueden lanzar nuevas versiones cada año.

"Veremos mucha más tecnología desde el lado del hardware. Necesitamos esa diversidad para elegir entre marcas, estilos y colores. Requerimos más opciones para que el usuario elija aquellos que se adapten mejor a ellos", afirmó Himel. En esta competencia, el software es lo que marcará la diferencia del éxito.



NUEVAS FORMAS DE VIAJAR AL PASADO

La tecnología permite conservar, estudiar y exhibir sitios arqueológicos sin destruirlos.

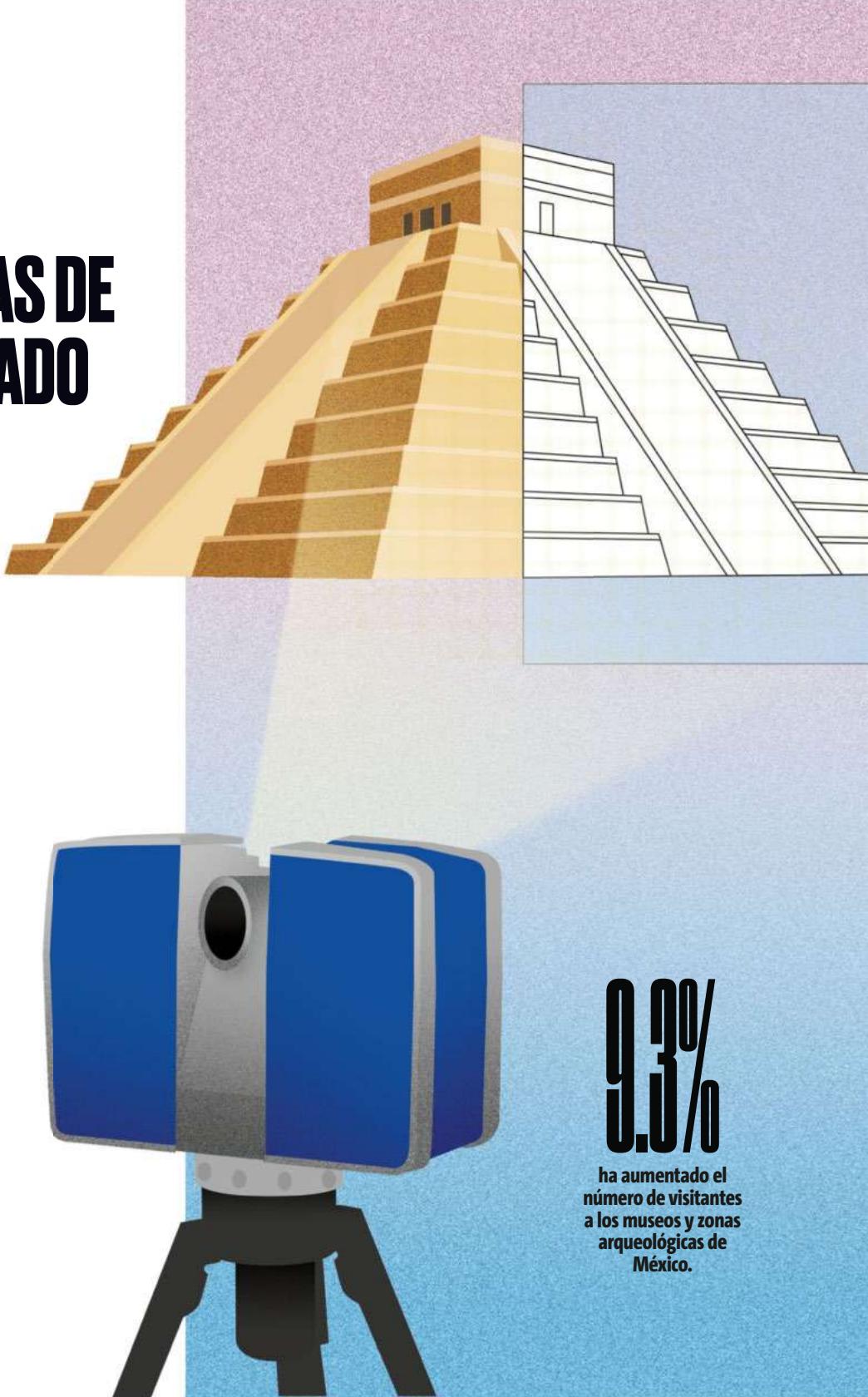
POR: Ana Luisa Gutiérrez

El turismo se ha convertido en un riesgo para la preservación de zonas arqueológicas y piezas museográficas. El aumento de visitantes a sitios históricos, impulsado, en gran parte, por las redes sociales, provoca la degradación física de estructuras y objetos milenarios. La situación preocupa a la industria cultural, que busca alternativas que permitan, por un lado, sostener los ingresos de la afluencia turística y, por otro, garantizar la conservación de las piezas y sitios históricos.

En México, por ejemplo, solo hasta octubre del año pasado, los museos y zonas arqueológicas registraron 17.5 millones de visitantes nacionales y extranjeros, un aumento del 9.3% respecto al mismo periodo de 2024, según información de Datatur.

El incremento ha permitido el crecimiento económico. El World Travel & Tourism Council (WTTC) señala que, en 2024, el sector viajes y turístico contribuyó con el 10% de la economía mundial, con 10.9 billones de dólares, un alza del 8.5% con respecto a 2023. Hacia 2035, la previsión es que aporte 16.5 bdd, el 11.5% del PIB mundial. Sin embargo, este crecimiento también ha intensificado la presión sobre los espacios patrimoniales.

Mariana Toledo, arqueóloga y especialista en gestión de proyectos culturales, advierte que el problema radica en la priorización del atractivo turístico sobre



9.3%

ha aumentado el número de visitantes a los museos y zonas arqueológicas de México.

ILUSTRACIONES: EDUARDO MARTÍNEZ / SHUTTERSTOCK

el valor científico y cultural de los sitios. La 'espectacularización' del patrimonio, impulsada por autoridades y empresas turísticas, debilita su significado histórico y compromete su integridad ante la ausencia de planes de infraestructura y regulación que ordenen adecuadamente la circulación de visitantes en las zonas arqueológicas. El debate sobre el turismo sostenible y educativo, que equilibra la protección de las piezas con la necesidad de educar a las nuevas generaciones, se vuelve crucial para asegurar su preservación a largo plazo.

"La visita turística genera recursos económicos, visibilidad, difusión, pero el tránsito constante produce alteraciones en los contextos arqueológicos y, en ese momento, se pierde la información histórica, haciéndose irrecuperable", asegura la especialista, quien también fungió como arqueóloga en el Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH).

Un ejemplo es la Pirámide del Sol, en Teotihuacán. Desde 2020, está prohibido subir por razones de conservación del patrimonio histórico, debido al desgaste que tuvo por el gran número de visitantes.

LA TECNOLOGÍA, UNA OPCIÓN

Pero las herramientas tecnológicas se perfilan como el brazo idóneo para la conservación. Fundaciones como Factum se dedican a la preservación del patrimonio cultural mediante la creación de documentación digital de sitios arqueológicos y obras de arte en todo el mundo.

Con la fotogrametría y el escaneo 3D LiDAR, Factum crea archivos que le permiten replicar y reconstruir sitios y piezas históricas dañados o destruidos por el turismo masivo, la guerra, los desastres naturales o, simplemente, saqueados. Gracias a su tecnología, ha conseguido replicar el facsímil de la cámara funeraria de Tutankamón, es decir, todos los grabados que la rodean.

Esta tecnología también ha logrado uno de los sueños de los arqueólogos: reconstruir piezas por completo. El ejemplo es el Coloso del emperador romano Constantino, del que hasta hace pocos años se contaba solo con 10 fragmentos. Ahora está completo y se exhibe en los jardines de la Villa Caffarelli, perteneciente al complejo de Museos Capitolinos en Roma.

En México, este tipo de soluciones también se ha aplicado en la zona arqueológica de Palenque. Por ejemplo, Google Arts & Culture apoyó el escaneo en 3D de moldes de yeso de la Escalera Jeroglífica de Palenque, generados a partir de fotografías tomadas por el explorador y arqueólogo Alfred Maudslay, en 1891.

La réplica fue instalada en agosto de 2023 con el objetivo de reducir el desgaste de la pieza original y garantizar su conservación. Además, su colocación abrió la puerta a una nueva reinterpretación de los jeroglíficos mayas.

Guillermo Ramón Celis, doctor en antropología y colaborador en el laboratorio de arqueología de la Universidad McGill, en Montreal, explica que este tipo de herramientas tecnológicas permite realizar mediciones, análisis e interpretaciones sin necesidad de manipular directamente los materiales, que son frágiles en su mayoría o, incluso, considerados sagrados por distintas comunidades.

De esta manera, los investigadores pueden profundizar en el conocimiento de los bienes arqueológicos sin necesidad de recurrir a técnicas agresivas que, en el pasado, implicaban un mayor riesgo de deterioro. "En una o dos décadas, estas tecnologías se volverán más accesibles y eficientes, lo que consolidará un cambio de paradigma en la arqueología: menos excavación destructiva y más análisis digital, basado en modelos tridimensionales que resguardan la integridad del patrimonio", considera Celis, quien también se especializa en sensores remotos.

LOS RETOS

Si bien la tecnología está permitiendo preservar el patrimonio histórico y ayudar a los arqueólogos a optimizar los procesos de sus investigaciones y contar con mayor información, su acceso aún implica retos financieros.

El modelo de Factum, por ejemplo, se basa en la autofinanciación y en el apoyo de donantes y organizaciones, permitiéndole desarrollar iniciativas clave para la preservación del patrimonio cultural,

“

EL USO DE LA TECNOLOGÍA PLANTEA SI PUEDEN USARSE LAS PIEZAS PARA EXHIBICIÓN.

Mariana Toledo,
arqueóloga.

”

como la conservación de la tumba de Tutankamón. Sin embargo, a medida que sus desarrollos crecen a escala, el apoyo financiero se vuelve fundamental para sostener su trabajo a largo plazo.

Aunque el avance de la tecnología abarata su uso, la realidad es que acceder a escaneos 3D LiDAR y a la fotogrametría aún implica grandes presupuestos.

Otro reto que se vislumbra en el mediano plazo son los dilemas legales y éticos. El uso de estas herramientas, al permitir crear réplicas altamente precisas, abre el debate sobre hasta qué punto se pueden catalogar como auténticas, un tema que aún no cuenta con un marco normativo claro en el país.

"Es una tecnología que está ayudando bastante a los investigadores, pero su uso está llevando a preguntarse si pueden usarse estas piezas con fines de exhibición y reemplazo total de las originales", reconoce Toledo.



EXPANSION

**DAI
LY
POD
CAST**

EN LAS
VOCES
DE NUESTROS
EDITORES

LUNES A VIERNES 6AM

ESCÚCHANOS EN:



amazon music

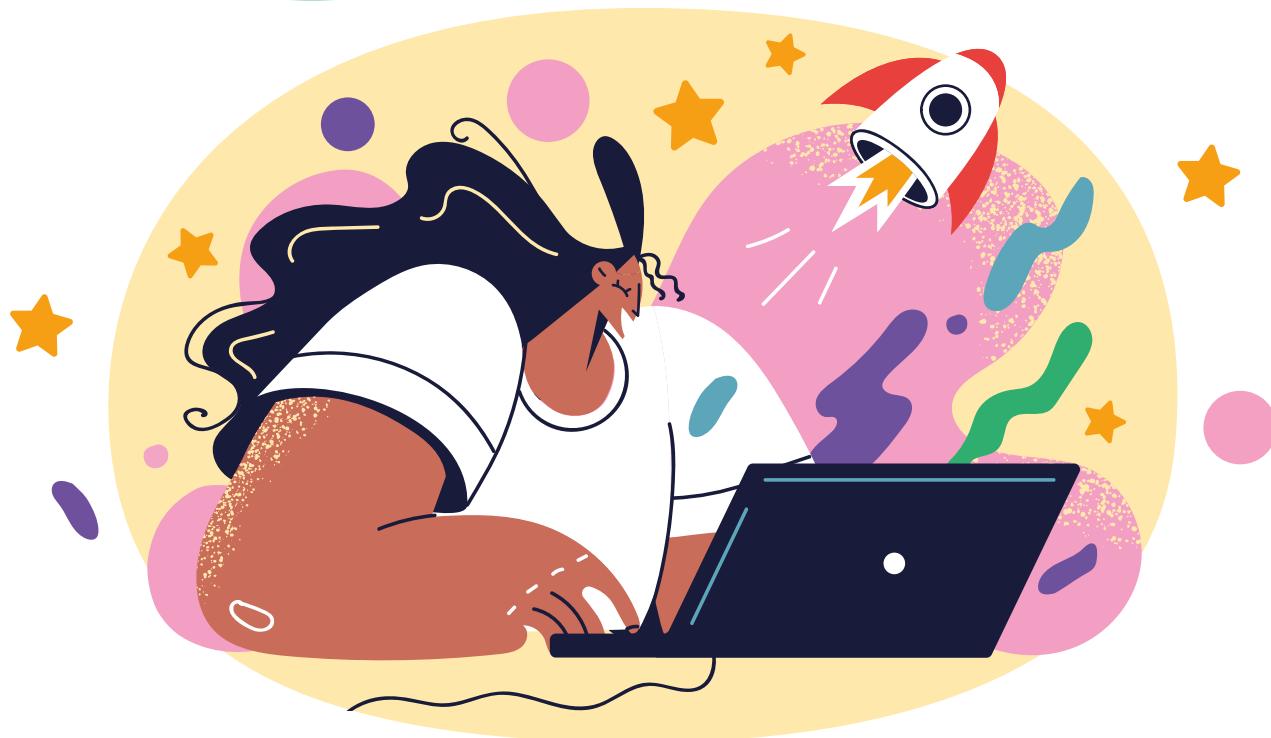


MÁS ALLÁ DE LA LLUVIA DE IDEAS

La creatividad corporativa hoy nace del entorno, de la cultura y de la libertad para pensar distinto.

POR: Nancy Malacara

IDEAS



La creatividad corporativa se ha intentado ordenar mediante dinámicas formales, como lluvias de ideas, sesiones programadas y rituales visuales que se integraron al día a día de muchas organizaciones. Aunque estas prácticas siguen vigentes, no siempre queda claro qué ideas logran trascender más allá del ejercicio inicial y convertirse en propuestas concretas.

Frente a ello, algunas empresas comenzaron a cuestionar la noción de que la creatividad surge por instrucción directa y reconocen que aparece cuando existen con-

diciones adecuadas de entorno, cultura y liderazgo.

En Pfizer, esa reflexión dio origen a Metamorphosis, un espacio diseñado para acompañar procesos creativos individuales a través de estímulos sensoriales y una narrativa de transformación personal. Mariana Passarelli, líder regional de Workplace Experience, señala que la iniciativa nació de escuchar a los colaboradores, quienes demandaban menos salas de juntas y más lugares para el silencio, la conexión personal y el contacto con la naturaleza y sus propias ideas.



"Metamorphosis surge de esa necesidad y de entender que no todos los momentos de trabajo requieren lo mismo", dice Passarelli.

El espacio fue diseñado y ejecutado por 3G Office como parte de una colaboración con Pfizer para repensar la experiencia del trabajo presencial. El proyecto se aleja del concepto de sala

HAY PERSONAS QUE PIENSAN MEJOR CAMINANDO, OTRAS, EN SILENCIO, OTRAS, CUANDO CAMBIAN DE ENTORNO. LA OFICINA NO DEBE ANULAR ESO, DEBE COMPLEMENTARLO.

Francisco Vázquez,
fundador de 3G Office.

de innovación tradicional y se plantea como un entorno de transición mental orientado a favorecer la concentración profunda y la creatividad individual.

El modelo ya opera en oficinas de Pfizer en México, Brasil, Costa Rica y Colombia, como parte de una expansión regional que pretende replicar el concepto en mercados clave para la compañía.

"La creatividad no ocurre porque pongas a alguien frente a un pizarrón. Ocurre cuando cambias el contexto. Metamorphosis no es una sala para idear en grupo, es un espacio para que las personas entren en otro estado mental", explica Francisco Vázquez, fundador de 3G Office.

El desarrollo del espacio no requirió una inversión elevada, el costo promedio por cada sala rondó los 10,000 dólares, aprovechando el mobiliario existente y priorizando elementos sensoriales y de ambientación. "La apuesta estuvo en el diseño consciente del entorno y no en el lujo. Innovar no siempre implica grandes disruptpciones, a veces, consiste en decisiones coherentes sobre cómo y dónde se trabaja", dice Vázquez.

ESPACIOS QUE INSPIRAN

Para el directivo, asumir que la creatividad ocurre solo dentro de la oficina es un error frecuente. Muchas ideas aparecen lejos del escritorio, en momentos de pausa, caminatas o, incluso, durante un viaje. El reto para las empresas no es competir con esos espacios, sino aprender de ellos y entender qué los hace propicios para pensar.

"Hay personas que piensan mejor caminando, otras, en silencio, otras, cuando cambian de entorno. La oficina no debe anular eso, debe complementarlo. Si alguien se vuelve más creativo fuera, la empresa tiene que entender por qué", sostiene.

El diseño tampoco lo es todo. Igor Patricio Rivera, director de la División de Negocios del Tecnológico de Monterrey, apunta que muchas organizaciones fracasan en el tema de la creatividad no por falta de talento, sino por miedo. "La innovación se logra a partir del ensayo y error. Es un mito que las grandes ideas aparecen como un foquito. Si el error se penaliza, la gente no se atreve", explica.

Las empresas más creativas comparten el rasgo cultural de no castigar el error. Lo entienden como parte del proceso y, en lugar de exigir resultados inmediatos, fomentan la experimentación controlada y se cuestionan con frecuencia si las premisas bajo las que operan siguen vigentes. "Cuando detectas

"

LA INNOVACIÓN SE LOGRA A PARTIR DEL ENSAYO Y ERROR. ES UN MITO QUE LAS GRANDES IDEAS APARECEN COMO UN FOQUITO. SI EL ERROR SE PENALIZA, LA GENTE NO SE ATREVE.

Igor Patricio Rivera, director de la División de Negocios del Tecnológico de Monterrey.

"

tan que ya no lo están, ajustan el rumbo", detalla Rivera.

La creatividad también aparece en los pasillos, en las pausas. De hecho, los entornos tradicionales de oficina, saturados de estaciones abiertas y ruido constante, suelen ser poco propicios para pensar. La sobreexposición a llamadas y pantallas termina por saturar la atención y bloquear la imaginación.

Por eso, muchas empresas están incorporando espacios de calma. Zonas de concentración, salas sensoriales y áreas de foco que no buscan aislar, sino equilibrar. La creatividad necesita alternar entre estímulo y quietud, entre colaboración e introspección.

A nivel individual, pequeños cambios también pueden hacer la diferencia, como elegir un lugar específico para pensar sin interrupciones, ajustar la iluminación, modificar sonidos o rutinas y observar qué condiciones personales favorecen el foco. "La creatividad no es homogénea ni responde a una sola fórmula, también se construye desde la experiencia cotidiana", dice Vázquez.

La lluvia de ideas puede seguir existiendo, pero dejó de ser el centro. La creatividad ocurre antes, después y, en ocasiones, lejos de la sala donde se le espera. Aparece cuando alguien encuentra tranquilidad, cuando dos personas conversan sin agenda, cuando un espacio invita a quedarse un poco más, cuando el error no se castiga y cuando la oficina deja de ser solo un lugar para convertirse en una experiencia.

El Abierto Mexicano de Tenis

ES UN MOTOR DE PROGRESO PARA EL PAÍS

Además de atraer a las principales figuras del deporte mundial, el torneo genera una derrama económica anual promedio de 617 millones de pesos.

Con más de tres décadas de historia, el Abierto Mexicano Telcel presentado por HSBC se ha consolidado como una de las competencias de tenis más destacadas y el principal referente deportivo en América Latina.

Sin embargo, más allá de su prestigio en el circuito profesional, la iniciativa ha evolucionado gradualmente hasta ser un catalizador estratégico para Acapulco y el país entero. Este encuentro de clase mundial es capaz de generar una derrama económica anual aproximada de 617 millones de pesos.

Asimismo, se calcula que cada edición del Abierto Mexicano de Tenis genera 1,230 empleos directos y alrededor de 2,700 indirectos, involucrando a más de 25 proveedores mexicanos.

Entre los sectores beneficiados se encuentran el de *hospitality*, transporte, seguridad, alimentos y bebidas, montaje, producción, mercadotecnia, servicios médicos, tecnología, operaciones, finanzas e infraestructura, afianzando al torneo como un proyecto de integración local.

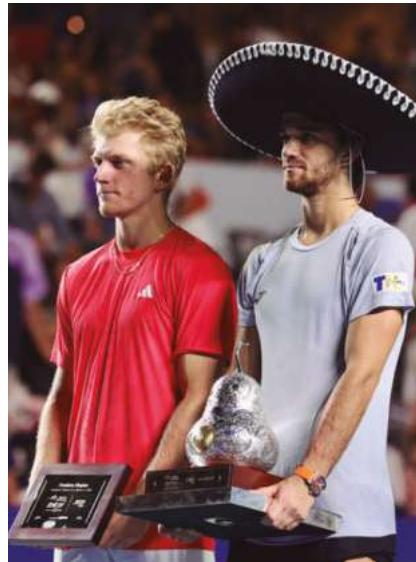
En materia comercial, cuenta con 36 patrocinadores activos, provenientes de los segmentos de la banca, automotriz, telecomunicaciones, lujo, bebidas, turismo y tecnología.

De hecho, los organizadores reportan que el capital destinado por patrocinador ha ascendido a un ritmo del 15% por edición, con una permanencia promedio superior a los 15 años. Esto se traduce en un indicador sobresaliente de confianza y retorno de inversión poco común en la industria de eventos.

El Abierto Mexicano nació en 1993 bajo el sello del ATP Tour y, de 2001 a 2020, formó parte del WTA Tour, manteniendo una proyección internacional notable.

Hoy en día, la señal del circuito llega a 76 países, con una audiencia global estimada de 69.3 millones de personas, considerando la televisión, las plataformas digitales como YouTube y las redes sociales.

Este alcance también ha registrado un crecimiento interanual de 87%, reflejo de su sólida estrategia de producción, difusión y posicionamiento de marca.



ESCENARIO DE PRIMER NIVEL

A lo largo de su trayectoria, el Abierto Mexicano de Tenis ha reunido a leyendas y figuras icónicas del deporte mundial, entre ellos: Rafael Nadal, David Ferrer, Thomas Muster, Venus Williams, Sara Errani, Flavia Pennetta, Amanda Coetzer y Lesia Tsurenko.

En los últimos cinco años, 23 jugadores Top 10 y 26 jugadores Top 20 del ranking han competido en Acapulco, fortaleciendo su renombre dentro del calendario ATP y WTA.

Con certeza, este reconocimiento se ha visto respaldado por la industria, al ser distinguido cuatro veces como el Mejor Torneo ATP y seis veces como el Mejor Torneo WTA, premios que avalan la experiencia para los tenistas y la calidad organizativa.

Al conjugar excelencia atlética, alcance global, impacto económico y capacidad de generar valor a largo plazo, el Abierto Mexicano Telcel presentado por HSBC se ha convertido en un pilar que impulsa a Acapulco, y al país, a escala internacional.

Más que una competencia, es una plataforma que demuestra cómo el deporte puede transformarse en un agente de cambio para el desarrollo sostenible.



CEO EN TENIS

Este calzado hoy habla de cercanía, coherencia y de una autoridad que ya no necesita imponerse.

POR: Nancy Malacara

Durante años, la autoridad al interior de una empresa se identificaba a simple vista. Traje oscuro, zapatos impecables y, en la mayor parte de los casos en jefes hombres, corbata. Así se veía el poder y se marcaba la distancia con los empleados.

Con el paso del tiempo, esa imagen empezó a evolucionar, primero, de forma discreta y luego, con mayor claridad, cuando muchas prácticas laborales comenzaron a transformarse y la manera de vestir y de calzar dejó de ser un código incuestionable.

Hoy, en cada vez más oficinas y salas de consejo, los tenis aparecen como una señal de que la forma de liderar está cambiando. No es moda ni descuido, es la necesidad de moverse con libertad y concentrarse en la conversación, no en el uniforme.

En industrias como la publicidad, ese tránsito ocurrió de manera más natural. Vieri Figallo, CEO de la agencia Figallo, cuenta que el uso de tenis res-

pondió a una decisión práctica. "Las jornadas son largas, el movimiento es constante entre juntas, producciones y trabajo con los equipos, y la comodidad terminó por imponerse. El estilo vino después", comparte.

El creativo explica que todo depende del contexto y de la lectura del entorno. Con clientes más conservadores, el código se ajusta. Con start-ups, creativos o equipos jóvenes, el look pierde rele-

vancia y el foco se mueve a la conversación. "Nunca hemos perdido un negocio por usar tenis; pero sí hemos ganado conversaciones más honestas", señala.

EL NUEVO LENGUAJE DE PODER

La elección del calzado también dice algo sobre la forma de liderar. Para Figallo, usar tenis en reuniones estratégicas o con el consejo de administración envía el mensaje de que el centro está en re-





solver, no en impresionar. El liderazgo no se sostiene en el disfraz, lo hace en las decisiones que se toman en la mesa.

Ese mensaje empieza a repetirse en organizaciones de otros sectores. La comodidad reduce fricciones y acorta distancias, lo que vuelve más fluida la interacción cotidiana y modifica la manera en que los equipos se relacionan con quien dirige.

Para Gabriela Arredondo, consultora en imagen pública, el mensaje no está en los tenis por sí solos, sino en todo lo que los acompaña. "El zapato nunca habla aislado. Habla junto con la ropa, el contexto y el cuidado personal. Cuando el conjunto es coherente, los tenis pueden comunicar cercanía sin perder autoridad", apunta.

Desde su perspectiva, el secreto no se encuentra en romper reglas, sino en entenderlas y adaptarlas porque la imagen dejó de funcionar como un uniforme rígido y pasó a convertirse en una extensión del liderazgo, donde cada elemento suma o resta según el escenario.

"El matiz sigue siendo clave", dice la experta. Adaptarse a la audiencia también forma parte de liderar. Figallo evita combinar tenis con corbata y prefiere usarlos con blazer cuando tiene sentido, porque la forma acompaña el fondo y no compite con él.

Esa lectura coincide con lo que observa Estephania Domínguez, directora general de la firma de consejeros independientes BoardMedia. En consejos y comités directivos, asegura, el cambio ocu-

rrió casi en silencio. Primero, debajo de la mesa, cuando los tenis empezaron a sustituir a los zapatos de piel, y después, pasó con el resto del atuendo.

"No fue una decisión colectiva ni un anuncio formal. Simplemente, empezó a pasar. Y cuando te das cuenta, la conversación ya no gira alrededor de cómo te ves, sino de lo que dices y cómo lo dices", señala la especialista.

En ese tránsito también influyó la convivencia generacional. Hoy, coinciden hasta cuatro generaciones en una misma empresa y, para muchas personas en posición de liderazgo, los tenis funcionan como un puente simbólico con equipos más jóvenes, donde la coherencia empieza a pesar más que la formalidad.

Los zapatos hablan del cuidado personal y de la manera en que alguien se presenta ante los demás. En segundos causan una impresión que condiciona la credibilidad. Unos tenis sucios o mal combinados comunican desorden y falta de atención, justo lo contrario a lo que se espera de un liderazgo.

“CUANDO TE DAS CUENTA, LA CONVERSACIÓN YA NO GIRA ALREDEDOR DE CÓMO TE VES, SINO DE LO QUE DICES Y CÓMO LO DICES.”

Stephania Domínguez,
directora general de BoardMedia.

"Las nuevas generaciones no leen la autoridad desde la ropa, la leen desde la congruencia. Cuando el líder se siente auténtico, el equipo lo percibe de inmediato", apunta Domínguez.

LA COMODIDAD TAMBIÉN EXIGE RIGOR

El cambio, no obstante, tiene límites. Usar tenis no equivale a descuidar la imagen y exige mayor atención al detalle. "Pensar que cualquier par funciona es uno de los errores más comunes", advierte Arredondo.

Los tenis deportivos, pensados para ir a entrenar o correr, suelen restar autoridad en contextos profesionales, mientras que la limpieza, el estado del calzado y su coherencia con el resto del atuendo se vuelven factores determinantes en la impresión.

Por eso, las personas en puestos de liderazgo que optan por este look necesitan tener claro qué quieren comunicar. No es que deban verse relajadas a cualquier costo, es que deben sostener presencia desde otros códigos de vestimenta.

Más que el zapato en sí, el fenómeno ayuda a entender por qué los tenis se convirtieron en un símbolo de cercanía y modernización. Por años, la vestimenta marcó una frontera entre equipo directivo y colaboradores. Ahora, los tenis suavizan esa distancia simbólica sin borrar la jerarquía.





EL PESO INVISIBLE DE LA GERENCIA MEDIA

La capa que sostiene a las empresas vive su mayor tensión entre metas difíciles, poca autonomía y equipos que guiar.

POR: Nancy Malacara

na tendencia empieza a preocupar a los especialistas en talento. En distintos mercados, se observa una reducción de las capas de liderazgo para ganar agilidad y acelerar procesos. En México, esta tendencia comienza a sentirse en varias organizaciones y su efecto más visible recae sobre las gerencias medianas, el nivel que sostiene la operación humana de cualquier negocio.

“Ahora, vemos una tendencia donde hay menos mandos intermedios y creo que eso es un error. Cuando lo hacen bien, son ese vínculo humano tan valioso

dentro de una organización”, afirma Victoria Roos Olsson, consultora senior en FranklinCovey y coautora del libro *Everyone Deserves a Great Manager: The 6 Critical Practices for Leading a Team*.

Los mandos intermedios se convirtieron en el punto donde chocan la velocidad del cambio, las exigencias de la alta dirección y el agotamiento de equipos que enfrentan ritmos más intensos.

La señal más clara llega desde los datos. El estudio ‘Stop Wasting Your Most Precious Resource: Middle Managers’, de McKinsey, revela que quienes ocupan este nivel dedican casi la mitad de su tiempo a tareas que no aportan valor a su función principal. Apenas un tercio de su agenda se destina al desarrollo de las personas, que es lo que más influye en la productividad y la cultura de una empresa.

Esta dolencia no es exclusiva de Latinoamérica, aunque en México tiene

máticos propios. Roos Olsson percibe un patrón que se repite en distintos países y que en México adquiere una fuerza particular. Según su experiencia, la velocidad del cambio dejó a los mandos intermedios en una posición frágil. Son quienes reciben menos información del nivel directivo y, al mismo tiempo, quienes tienen menos cercanía con lo que ocurre en el piso operativo. El desfase los deja en medio de dos exigencias que avanzan sin coordinación y con poca empatía hacia la carga emocional que enfrentan.

Su lectura coincide con la de Sergio Nava, especialista en psicología de liderazgo, que explica que la figura de la gerencia media no funciona como una línea entre dos niveles, sino como un vértice, un punto exacto donde se encuentran dos mundos. "Es como si fueran dos pirámides que se conectan por un vértice. El mando medio está ahí, es la persona vértice. No está en medio de la pirámide, está en medio de dos frentes", enfatiza.

Y no está equivocado, pues el mando medio traduce la estrategia hacia la operación y la realidad operativa hacia la dirección, pero esa doble tarea exige claridad emocional, criterio, autocontrol y sensibilidad para detectar problemas antes de que escalen.

CARGAS QUE ASFIAN

La presión se multiplica con factores del mercado laboral mexicano. El presencialismo persiste como señal de compromiso y muchos líderes intermedios sienten que su valor se mide más por horas ocupadas que por resultados reales. En ese contexto, su desgaste se acelera porque deben sostener expectativas rígidas hacia arriba y necesidades humanas hacia abajo, sin espacio para procesar el peso emocional que implica esa tensión.

Roos Olsson advierte que el ritmo actual desgasta incluso a quienes más pasión ponen en su trabajo. La especialista explica que el cambio constante consume energía y, si no existe un

“

ES UNA DISTANCIA MUY CORTA ENTRE UNA CHISPA ENCENDIDA Y EL DESGASTE TOTAL. A VECES SON LAS PERSONAS MÁS APASIONADAS LAS QUE SE QUIEBRAN PRIMERO SI NADIE CUIDA SU ENERGÍA.

Victoria Roos Olsson,
consultora senior en FranklinCovey.

”

- sistema que permita recuperar fuerza, la motivación se debilita con rapidez. "Es una distancia muy corta entre una chispa encendida y el desgaste total. A veces, son las personas más apasionadas las que se quiebran primero si nadie cuida su energía", apunta.

Detrás de esa presión existe un problema estructural. La consultora McKinsey halló que solo una quinta parte de las personas en posiciones de liderazgo intermedio siente apoyo real de su organización para manejar talento. El resto navega entre burocracia, decisiones poco claras, cargas administrativas que consumen horas valiosas y sistemas que no le permiten ejercer autonomía para resolver conflictos con rapidez.

Pero el desgaste emocional tiene raíces más profundas. Nava señala que en los mandos medios existe una crisis de recursos internos. No porque falten habilidades, sino porque crecieron en un entorno saturado de información, demandas inmediatas y expectativas poco realistas. "Muchos apenas logran regular sus emociones y desde ahí resulta complejo sostener equipos completos. Esto aumenta la brecha entre lo que se pide y lo que un líder puede dar si no ha trabajado su propio proceso personal".

Bajo esta línea, Roos Olsson nota un rasgo cultural que influye con fuerza en México. Existe una cultura donde decir que no se percibe como falta de respeto, aunque esa intención crea un efecto contrario. Los mandos intermedios acaban aceptando

cargas imposibles porque no siempre hay confianza para expresar límites reales.

UN ROL RECONFIGURADO

En este contexto, surge una oportunidad. La inteligencia artificial promete absorber tareas operativas y eliminar fricciones técnicas. Cuando eso ocurra, la ventaja estará en las habilidades humanas. El futuro de las gerencias medias no se definirá por administrar procesos, sino por la capacidad de influir, comunicar, anticipar, formar equipos y sostener conversaciones difíciles con madurez.

"El rol se va a redefinir porque ya no se tratará de administrar cosas. Las máquinas harán esas tareas, la inteligencia artificial se encargará de eso. Lo que hará que una organización tenga éxito serán las habilidades humanas y la ventaja humana es la conexión humana", asegura Roos Olsson.

Habrá un periodo turbulento en el liderazgo durante los próximos años antes de que encontremos el camino. Después de eso, los mandos intermedios volverán más fuertes, aunque necesitarán mejor preparación y mayor profesionalización, añade.

Hoy en día, las empresas pueden seguir exigiendo más a los mandos intermedios sin ajustar su estructura o pueden replantear este nivel como un puente estratégico que necesita soporte. El primer camino garantiza rotación, agotamiento y pérdida de talento. El segundo abre la puerta a equipos más estables, culturas más sanas y decisiones más inteligentes.

VOLVER A JUGAR EN GRANDE

La nueva presidenta de Grey México comparte cómo se escribe el siguiente capítulo de la agencia.

POR: Nancy Malacara

María Fernanda Gutiérrez llegó a Grey México con la intuición de que la creatividad se mueve en ciclos y que cada uno de ellos necesita una voz distinta. Vio una casa creativa con brillo y músculo, pero también un terreno que pedía un nuevo modo de pensar. "Me llamó la atención poderme subir al reto y construir este nuevo capítulo de Grey", afirma.

Antes, trabajó 16 años en Publicis, lo que moldeó su carrera y su vida. Su primera etapa ocurrió en el BTL, la publicidad no convencional. Después, se enganchó con Leo Burnett en Colombia y empezó a crecer en el grupo. "Llegué a México hace siete años

porque me trasladaron de Colombia para apoyar la transformación del grupo", cuenta.

En ese camino, Gutiérrez dirigió agencias, integró capacidades y se volvió una de las caras más visibles de la red. "Publicis fue mi casa y mi familia", admite. Sin embargo, la ruta de crecimiento dejó de verse tan nítida. "Llega un punto en el que ya sabes que ahí vas a tener que esperar un reto para crecer", acepta.

También veía que los puestos de liderazgo alto son proporcionales al número de agencias y que esas sillas suelen ocuparse muchos años. "Estas oportunidades de crecimiento no están todos los días sobre la mesa", apunta.

La oferta de Grey fue inesperada. El equipo global la

buscó para liderar la oficina mexicana, justo cuando la agencia vivía una buena racha y recién había ganado en El Ojo de Iberoamérica como mejor agencia de México.

Dejar Publicis fue una decisión compleja, pero algo pesaba más. "Al final, es crecimiento, y era el combo completo. La oportunidad de liderar una agencia en ese buen *momentum* y de conocer qué pasa en otros grupos", expresa.

Sabía que llegaba a una oficina marcada por una figura emblemática. Coral Arnedo estuvo más de una década al frente de Grey México y dejó una estructura y una manera de trabajar fuertes. Durante algunos meses, la agencia se mantuvo sin cabeza, a la espera de la nueva presidenta.

"Me encontré un equipo bastante consolidado en términos de producto creativo, con ganas de crecer, aunque acostumbrado a trabajar de la misma forma hace mucho tiempo", dice Gutiérrez.

Su diagnóstico fue que faltaba cohesión estratégica y un plan compartido, así que lo primero que definió fue el corazón del nuevo capítulo. "El de este momento es un capítulo de transformación. La inteligencia artificial es, para mí, el centro de todo este nuevo capítulo de Grey".

Considera que la industria no ha podido adherir bien la IA. Su plan es integrar esas capacidades con el talento de la agencia para dar un salto. "Es poner todas las fichas en donde tienen que estar. Reor-

FUTURO. María Fernanda Gutiérrez encuentra un equipo sólido en Grey y traza los pasos hacia la permanencia de la agencia en México.



ganizar y cuidar el talento, y potenciar ese talento al mil".

La ventaja de Grey es el acuerdo global entre Google y WPP; una inversión de 400 millones de dólares a cinco años para fortalecer las herramientas de IA del grupo, un impulso que llega mientras WPP mueve a Grey para que reporte a Ogilvy, manteniéndola como una marca independiente.

En esa ecuación entra la mancuerna con Alexis Ospina, líder creativo de la agencia. "Trabajar con Alexis es un lujo. Es superbuen creativo y muy buen líder. Hacemos buen *match* porque estamos alineados en hacia dónde queremos llevar la agencia".

Su estilo de liderazgo se nota desde el primer contacto. "Yo soy muy *hands on*. El organigrama me cuesta un poco de trabajo", admite la ejecutiva. Por eso, sus primeras semanas se centraron en conocer a la gente de Grey. "Me senté a entender en qué estaban, qué les dolía, qué podíamos mejorar. Luego, reuní *insights* de las áreas para construir el plan 2026". Le gusta que el equipo tenga claridad. "Si no, difícilmente alcanzas lo que buscas. El que no sabe para dónde va, cualquier bus le sirve", les dijo.

EVOLUCIÓN

Gutiérrez sabe que la industria no vive un momento fácil. Las cuentas grandes son menos, los *pitches* por proyecto se multiplican y las agencias necesitan estructuras completas. "Me encontré con un equipo ávido de traer negocio estable, no solo proyectos. Queremos cuentas grandes y clientes importantes".

Para lograrlo, apuesta por un equilibrio entre reputación creativa y resultados de negocio. "Tenemos las credenciales. Lo que le hace falta a Grey es visibilidad. Incluso cuando entré, no me imaginaba que hicieran todas las cosas que hacemos". Por eso, insiste en que el trabajo debe salir de las paredes de la agencia.

Entre las campañas que trabajan está la del Mundial de Coca-Cola para México. "Qué agencia no sueña con eso", dice. Para ella, proyectos como este pueden convertirse en imán de nuevos negocios.

También observa el fenómeno del cortoplacismo con cierta distancia. No lo romántiza, pero tampoco lo niega. Ha visto etapas en las que los clientes se dispersan entre muchas agencias y otras en las que regresan al modelo integrado. "Cada vez que hablo con un cliente me dice que es muy complicado tener 300 agencias. Eso erosiona la consistencia y la coherencia". Por eso, confía en que una oferta más holística puede convertirse en ventaja.

Hoy, Grey México cuenta con 62 colaboradores y la expectativa de negocio es crecer a doble dígito y aumentar la base de cuentas fijas. Parte del plan se apoya en relaciones públicas, en visibilidad de casos y en conversaciones constantes con los clientes.

Fuera de la oficina, Gutiérrez encuentra muchas de las herramientas que la sostienen como líder. "Ser mamá definitivamente es el rol que más me reta todos los días en términos de liderazgo", confiesa. También se apoya en una red de jefes y exjefes que hoy son sus amigos. "Tengo un par de personas que son mis referentes y con las que hablo mucho". No se reconoce como lectora obsesiva de manuales, prefiere otras fuentes. "A una nadie le enseña a ser líder. Me gusta alimentarme de las historias de los demás".

Esa mezcla de experiencia, vulnerabilidad y ambición define el tono del nuevo capítulo de Grey. Una agencia que quiere integración real, visibilidad sólida y una creatividad que no se quede en el escenario de los premios. Una agencia que se comporte como socio de negocio, sin perder la emoción de hacer ideas que muevan a la gente.

Viaja más con Doters

El programa de lealtad de Viva y sus Aliados



Escanea y únete



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

Únete en doters.com

doters

VIVA

MEXBEST
#ConoceMexBest

VIVI
MEXPER

ELA RIENCIA

Síguenos



Mex-Best.mx

EN
PORTADA

ORIOL
BONACLOCHA
CEO



EL

ESPÍRITU

DE

► Bonaclocha llegó a Heineken México en un año de celebración para la cervecería, con el objetivo



LOS

PIONEROS

de hacer crecer una categoría madura que parecería que se mueve poco. Esta es su estrategia.

POR
MARA
ECHEVERRÍA


PURI
LUCENA

FOTOS
DIEGO ALVAREZ
ESQUIVEL

ILUMINACIÓN
SAMUEL PINEDA



EN
PORTADA

AMBIAR DE EMPLEO
NO ES UNA DECISIÓN
SENCILLA, PERO **ORIOL**
BONACLOCHA TUVO EL
CONSEJO DEFINITIVO.

Charlaba con un compañero que, en Europa, había pasado de Mondelez, la empresa donde él mismo trabajaba, a Heineken. "Si pensabas que los chocolates son divertidos, esto lo es aún mucho más", le comentó. El destino del ejecutivo español, con 25 años de experiencia en México, estaba prácticamente sellado.

Aunque Bonaclocha reconoce que no fue lo único que lo movió. El cambio implicaba no solo dejar su posición como presidente de Mondelez México, que ocupó durante más de seis años y medio, también una mudanza a Monterrey, la capital de Nuevo León. Y fue la mística que tiene la ciudad, aunada a lo que supone una compañía como Heineken y conocer de primera mano a su comunidad empresarial, lo que le atrajo de esta nueva oportunidad.

Así que, en junio del año pasado, se mudó a Monterrey. Buscó un nuevo hogar y cambió la hora de los asados, del mediodía a la tarde-noche, como se acostumbra en la Sultana del Norte debido a las altas temperaturas. Y también certificó que aprendió a servir cerveza. Lo hizo en el Heineken Experience Center de la empresa, en Ámsterdam. "Es todo un arte", explica a la vez que inclina el vaso cervecerio en el ángulo exacto, a 45°. "Hay un servido perfecto, que es cuando la espuma cae en los hombros de la estrella", detalla con un vaso 'brandeado' con la característica imagen de la marca.

El directivo llegó a una empresa que, en noviembre del año pasado, celebró 135 años de la creación de Cervecería Cuauhtémoc, la fábrica de cerveza más antigua del país, que inició en 1890 tras la inversión de 150,000 pesos de los empresarios Isaac Garza, Francisco Sada, José Muguerza, José Calderón Penilla y Joseph Schneider. Bonaclocha es consciente del valor de ese legado. "Yo quiero que tengamos ese espíritu pionero moviéndose otra vez por las venas", asegura.

Y eso significa varias cosas. "Es innovar, es estar a la cabeza, es estar pensando no solo en productos, sino en maneras de cómo puedes relacionarte y cómo puedes traer la categoría a otros hogares, en ese espíritu de crecer y de ver qué vamos a traer a la mesa", agrega.

Crecer en una categoría tan madura como la cervecería no es sencillo y ha derivado en la concentración del mercado en los dos grandes grupos del país, Grupo Modelo y Heineken México, que juntos suponen el 95% de una industria que contribuye con el 1.3% al PIB, lo que supone un valor de 25,000 millones de dólares.

El país mantiene una tendencia "razonablemente saludable", apunta Agustín Gutiérrez, socio en McKinsey & Company México, ante una industria mundial que enfrenta una desaceleración, incluso con decrementos en algunos mercados. Con todo, esto no significa que no existan retos. El principal es el cambio generacional, con una reducción de la población de entre 30 y 40 años, el principal grupo consumidor de cerveza, y una tendencia entre los jóvenes a beber menos alcohol. "Va a entrar una dinámica retadora para la industria,



PRODUCCIÓN. La compañía cuenta con siete plantas cerveceras en el país.

“PARTES DE UNA
BASE DONDE
HAY UN AMOR
POR LO QUE
LA EMPRESA
REPRESENTA”.

ORIOL
BONACLOCHA
CEO

aunque, al final, se ha mantenido y lo interesante es ver qué harán ante los cambios generacionales", agrega el especialista.

Heineken tiene en México 21 marcas, para diferentes segmentos, desde Tecate o Indio, a Bohemia o la propia Heineken, la tercera marca más valiosa entre la industria cervecería, según el informe que realiza cada año Kantar Brandz. Bonaclocha considera que hay oportunidad de incorporar novedades a la categoría para atraer a más consumidores, especialmente, jóvenes. De esta ambición han surgido nuevas propuestas, como Tecate con Sal del Golfo de México o Indio Agave, que está creciendo entre quienes tienen entre 18 y 30 años, incluso, atrapando a algunos que no estaban hasta entonces en la categoría.

La empresa también ha vuelto a poner en el mercado la Tecate Titanium, tras detectar que los consumidores pedían su regreso. "Hay muy pocas veces que uno tiene un trabajo tan fácil como traer algo que la gente está pidiendo", bromea el directivo. La innovación en productos es uno de los

EL
MÉXICO
ES EL
PAÍS
MÁS
CONSUMIDOR
DE CERVEZA.

CERVECERO

Heineken forma parte
de una industria
que impulsa el desarrollo
del país.

ENTRÓ
A MÉXICO
CON LA
COMPRA DE
LA CERVECERÍA
CUAUHTÉMOC
MOCTEZUMA
EN 2010.



MÉXICO ES EL

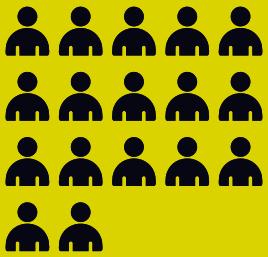
40
PAÍS

CONSUMIDOR
DE CERVEZA, CON
UN CONSUMO ANUAL
POR PERSONA DE



71 L

HEINEKEN
GENERA
1,000



17,000
EMPLEOS
DIRECTOS
EN EL PAÍS



EXISTEN
1,000,000
DE PUNTOS
DE VENTA
CON PRESENCIA
CERVECERA.

HASTA EL

30%

DE LOS INGRESOS
DE LAS TIENDAS
PROVIENE DE LA
VENTA DE CERVEZA.

EN EL PAÍS, LA INDUSTRIA CERVECERA GENERA

+700,000

EMPLEOS EN SU CADENA PRODUCTIVA.

HEINEKEN
TRABAJA
CON



LA OPERACIÓN
+ RELEVANTE DEL
GRUPO A NIVEL
MUNDIAL.

ejes de crecimiento que plantea Heineken México. Además, sobre la mesa está la estructura que tiene en el mercado con siete plantas cerveceras, 170 centros de distribución, más de 300 rutas y 17,000 tiendas Six, con un ritmo de crecimiento de 1,200 nuevas unidades al año entre 2018 y 2025, según el reporte global de la empresa.

“Para nosotros, las tiendas Six son un privilegio. Nos dan la oportunidad de tener nuestro producto en un canal realmente propio, donde podemos experimentar lanzamientos y, a la vez, nos permiten tener un pulso de la industria, de estar vendiendo todos los productos de diferentes categorías”, explica Bonaclocha sobre la cadena de *retail* de la compañía, en la que los usuarios tienen acceso a servicios financieros y a los productos habituales de una tienda de conveniencia. “Seguimos creyendo que Six es un motor de crecimiento para nosotros a futuro”, apunta sobre la expansión orgánica de la cadena.

La venta de cerveza en tiendas especializadas, entre ellas, Six, crece entre 3 y 4%, por arriba de las de barrio, donde el crecimiento es de entre 1 y 2%, según datos de McKinsey. Las ventas en autoservicio, en tanto, aumentan 4%.

La apuesta es seguir construyendo el crecimiento. El 11 de junio, apenas una semana después de que anunciara a Bonaclocha como su nuevo CEO, Heineken informó durante la conferencia matutina de la presidenta Claudia Sheinbaum una inversión histórica de 2,740

millones de dólares entre 2025 y 2028, para impulsar el crecimiento, la innovación y la sustentabilidad. El proyecto central de esta inversión será una nueva planta en Kanisín, en el estado de Yucatán, que generará 300 empleos directos, 2,500 indirectos y alrededor de 2,000 temporales durante la construcción de la fábrica.

Bonaclocha dijo durante la conferencia en Palacio Nacional que se realizó una consulta con los pueblos originarios de la zona, para establecer un diálogo con las comunidades y un vínculo con los proveedores. La planta incorporará tecnología verde para usar menos agua y reducir su huella ambiental para alinearse a la estrategia de la empresa, que usa entre 2.25 y 2.7 litros de agua para producir uno de cerveza, cuando el consumo promedio a nivel mundial es de 3.4 litros. Esta nueva fábrica estaría a la par de los estándares de la planta de Meoqui, en Chihuahua, que es la más eficiente del mundo, y consume 1.7 litros de agua por litro de cerveza.

EL IMPULSO DEL MUNDIAL

Este año, el mundo se paralizará entre el 11 de junio y el 16 de julio, poco más de un mes en el que se llevará a cabo la Copa Mundial de la FIFA 2026, el acontecimiento deportivo más visto del planeta. Con tres ciudades mexicanas como sede, una de ellas, Monterrey, la cuna de la empresa, hay que poner el balón en la conversación.

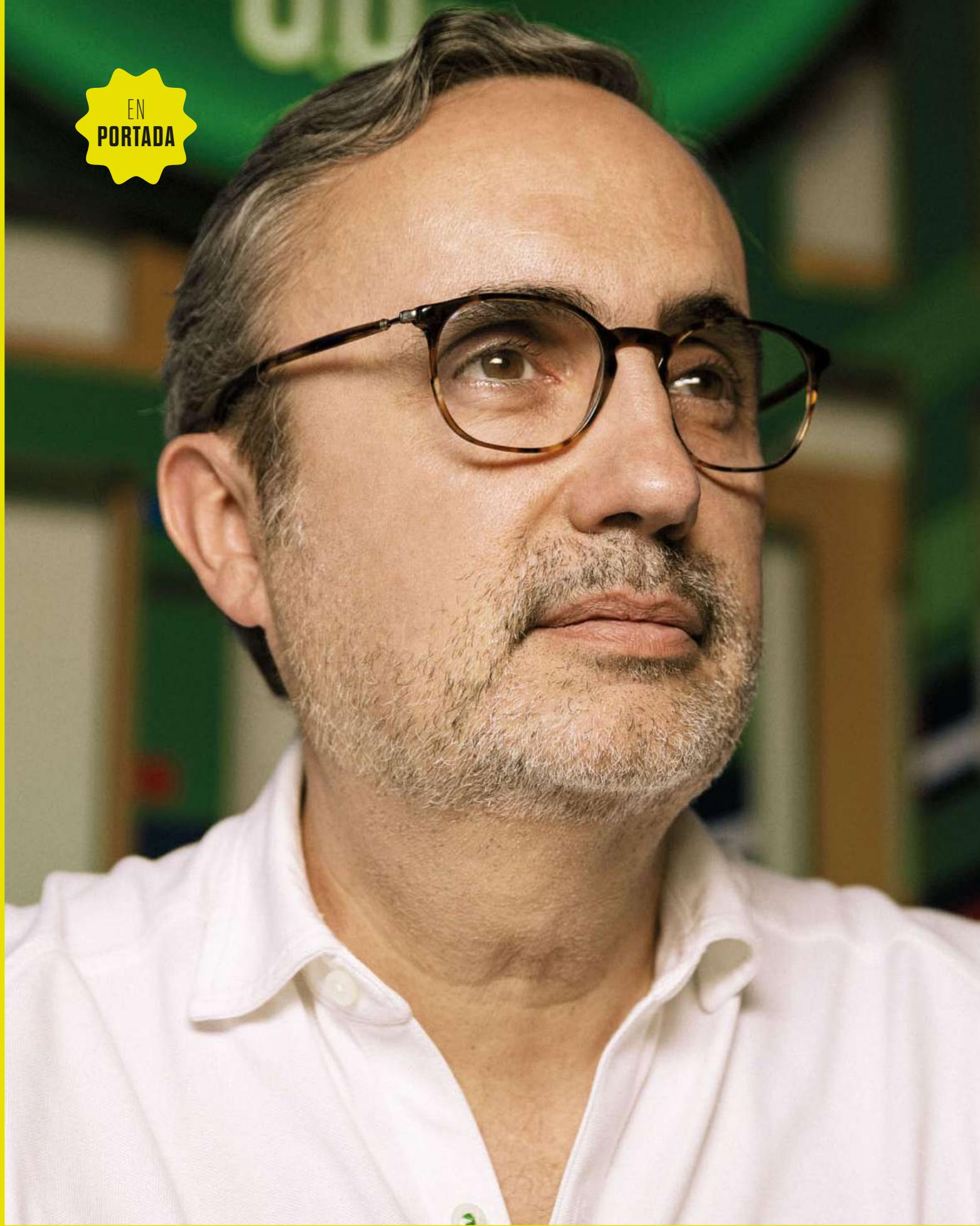
LA
INDUSTRIA
REPRESENTA

1.3%

DEL PIB
NACIONAL.



EN
PORTADA



El directivo le da la importancia que merece a un acontecimiento de estas características, que favorece el consumo, especialmente, con la ventaja del horario al jugarse en Norteamérica. "Es un momento para compartir, donde la cerveza entra naturalmente y vamos a estar participando en estos momentos de consumo, no solo en las tres sedes, sino también en general en el país y celebrándolo en nuestras propias tiendas", explica. Pero también reconoce que, si bien el Mundial de futbol será beneficioso para todos, no considera que sea un momento de grandes cambios de participación de cuota, sino "de disfrutar de un mercado con más consumo en litros".

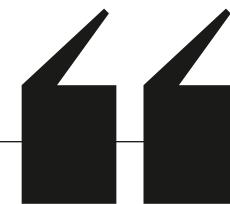
La vinculación de Heineken con el mundo deportivo está marcada también por su participación en la Fórmula 1, a través de Heineken 0.0. El mercado sin alcohol ha tardado en encontrar su sitio, pero el despegue en los últimos años es innegable. Después de una primera etapa en la que muchas marcas trataban de modificar el proceso de fermentación para tener menos alcohol, con mejores o peores resultados, varias han logrado encontrar la fórmula para no perder el sabor. En el caso de Heineken, cuenta con Tecate 0.0 y Heineken 0.0, esta última líder en el mercado global, con un crecimiento en volumen del 10% en 2024.

"Heineken 0.0, con un proceso patentado, logra tener un sabor exactamente igual que la Heineken original. Hemos hecho pruebas no solo de laboratorio, sino en casa, de poder servir una 0.0 y el sabor es el mismo, la experiencia es la misma y a partir de ahí se han ido lanzando más innovaciones", asegura el ejecutivo.

A nivel global, la empresa sigue profundizando en su apuesta incluso con una triple cero, Heineken Ultimate, que además de ser sin alcohol, es 0 calorías, una tendencia que crece en el mercado europeo. La propuesta, sin embargo, aún no se contempla que llegue a México.

El sector en el país experimenta un fuerte crecimiento de las cervezas ligeras y sin alcohol. La categoría atrae a consumidores que cuidan su salud e indica un mayor interés en el consumo moderado de alcohol y un estilo de vida saludable. Los consumidores finales consideran cada vez más la cerveza sin alcohol como una opción baja en calorías y para saciar la sed, en comparación con los refrescos y otras bebidas.

Pero no se trata solo de aprovechar el impulso de este segmento. Heineken detecta una oportunidad en el mercado *premium*. En 10 años, el portafolio de la compañía en este nicho ha pasado de representar el 1% al 11%, con diferentes personalidades. Heineken está posicionada como pura malta, dice Bonaclocha, Amstel, para un estilo más relajado, con menos calorías y alcohol, y Bohemia como "una marca realmente cervecería". "También hay otras que pueden aspirar a moverse a ese *premium*, como la Dos Equis", agrega. "Tenemos un portafolio robusto para seguir trabajando por allá".



AL FINAL,
LA CERVEZA,
AUNQUE
TENGAMOS
MARCAS EN
EL MERCADO
QUE SON
GLOBALES,
COMO HEINEKEN,
SUELEN SER
PRODUCTOS
BASTANTE
LOCALES".

ORIOL
BONACLOCHA
CEO



LAS PRESENTACIONES DE 1 LITRO O MÁS PIERDEN RELEVANCIA, SOBRE TODO EN AUTOSERVICIO, DEBIDO A MAYORES INCREMENTOS DE PRECIO.

EL CRECIMIENTO SE CONCENTRA EN EL SEGMENTO DE ENTRE

250 & 400 ML

CON INCREMENTOS DE PRECIO POR DEBAJO DELA CATEGORÍA Y DE LA INFLACIÓN.

Dos Equis es, de hecho, junto con Tecate, la marca que más exporta la compañía hacia Estados Unidos, porque son además las más fuertes en el norte del país, y las más cercanas al mundo mexicano del país vecino, el nicho en el que se enfoca la cervecera. "Al final, la cerveza, aunque tengamos marcas en el mercado que son globales, como Heineken, suelen ser productos bastante locales", explica Bonaclocha. "Hay pocos ejemplos de marcas que realmente han navegado [hacia otras regiones], entonces somos muy cuidadosos en ver qué marcas sí pueden navegar de un lado a otro".

Y la marca refuerza la apuesta en Estados Unidos al revivir la campaña 'El hombre más interesante del mundo', lanzada en 2006, relanzada una década después y que dejó de utilizar en 2018. El objetivo es revertir la caída de Dos Equis en su participación de mercado, que en 2024 era del 3.4% en la categoría de cervezas importadas en el país vecino, frente a su mejor cifra, en 2014, del 6.1%, según cifras recogidas por *The Wall Street Journal*.

Analistas como Gutiérrez, de McKinsey, comentan que en este contexto de cambios generacionales que implican transformaciones en el consumo, las empresas de bebidas alcohólicas deben diseñar estrategias para mantenerse relevantes en el sector, al volcarse a segmentos como la cerveza sin alcohol o las bebidas listas para beber (RTD, por sus siglas en inglés), empujados, sobre todo, por los consumidores más jóvenes. "Es el dilema de cómo disruptir desde dentro para habilitar que las alternativas crezcan dentro del portafolio, sin descuidar el portafolio core, que es lo que mueve la aguja", señala el especialista.

MIRAR AL FUTURO CON EL ESPÍRITU DEL PASADO

Bonaclocha es consciente de que lo primero que tiene que poner en la mesa, con el nuevo

liderazgo que lleva a la compañía, es el crecimiento. Y, en una industria tan competitiva, el directivo ve oportunidades regionales, de impulsar marcas que son fuertes en el norte en el resto del país, o Indio, que tiene su bastión más fuerte en el centro y puede moverse a otros mercados. Además de formar a nuevos amantes de la cerveza con las nuevas opciones de consumo.

El directivo se ha envuelto en la historia de la compañía y de su "alma". Entre las 17,000 personas que trabajan directamente para la empresa en México, hay muchas historias de tercera generación.

En la cena de 135 aniversario de La Cervecería, celebrada en noviembre pasado en las instalaciones de esta antigua planta, en Monterrey, varias de las maestras y maestros cerveceros mostraban su emoción al ver reconocido el legado de su familia en los mensajes de los directivos de la empresa y de un emotivo video conmemorativo, que llevó a las lágrimas a varias personas ligadas a la planta, entre ellas, el empresario José Antonio 'El Diablo' Fernández, presidente ejecutivo de FEMSA, que concluyó la venta de la participación que mantenía en la cervecera en mayo del año pasado.

Esta identidad regia se convirtió en una de las postales para conmemorar el legado de la primera planta cervecera mexicana. "Partes de una base donde hay una superidentificación por la compañía, un amor por lo que la empresa representa. Ahora es ver cómo capitalizamos sobre esto y miramos a futuro", asegura Bonaclocha, que se hace eco del orgullo industrial de Nuevo León y de su empresariado. "La Cervecería fue la primera en proporcionar seguro social a los trabajadores, antes que el propio IMSS. Y fue la primera que puso escuelas para los trabajadores, que dio casas... Eso sí es mover, a través de la industria, una sociedad entera".

LA CERVEZA SIN ALCOHOL CRECE POR ENCIMA DE LA CATEGORÍA, CON UN AVANCE DEL

15.9% EN VALOR

15.1% EN VOLUMEN

EN CONTRASTE CON LA CAÍDA DE LA CATEGORÍA TOTAL.

LA CATEGORÍA DE CERVEZA PRESENTA UNA CONTRACCIÓN DEL

0.4

POR CIENTO EN VOLUMEN



EN EL PAÍS SE

REGISTRARON

4.1%

MENOS HOGARES COMPRADORES Y UNA DISMINUCIÓN DEL

30%

EN LITROS POR OCASIÓN.

LA



La industria cervecería en

el país, pese a su tradición,

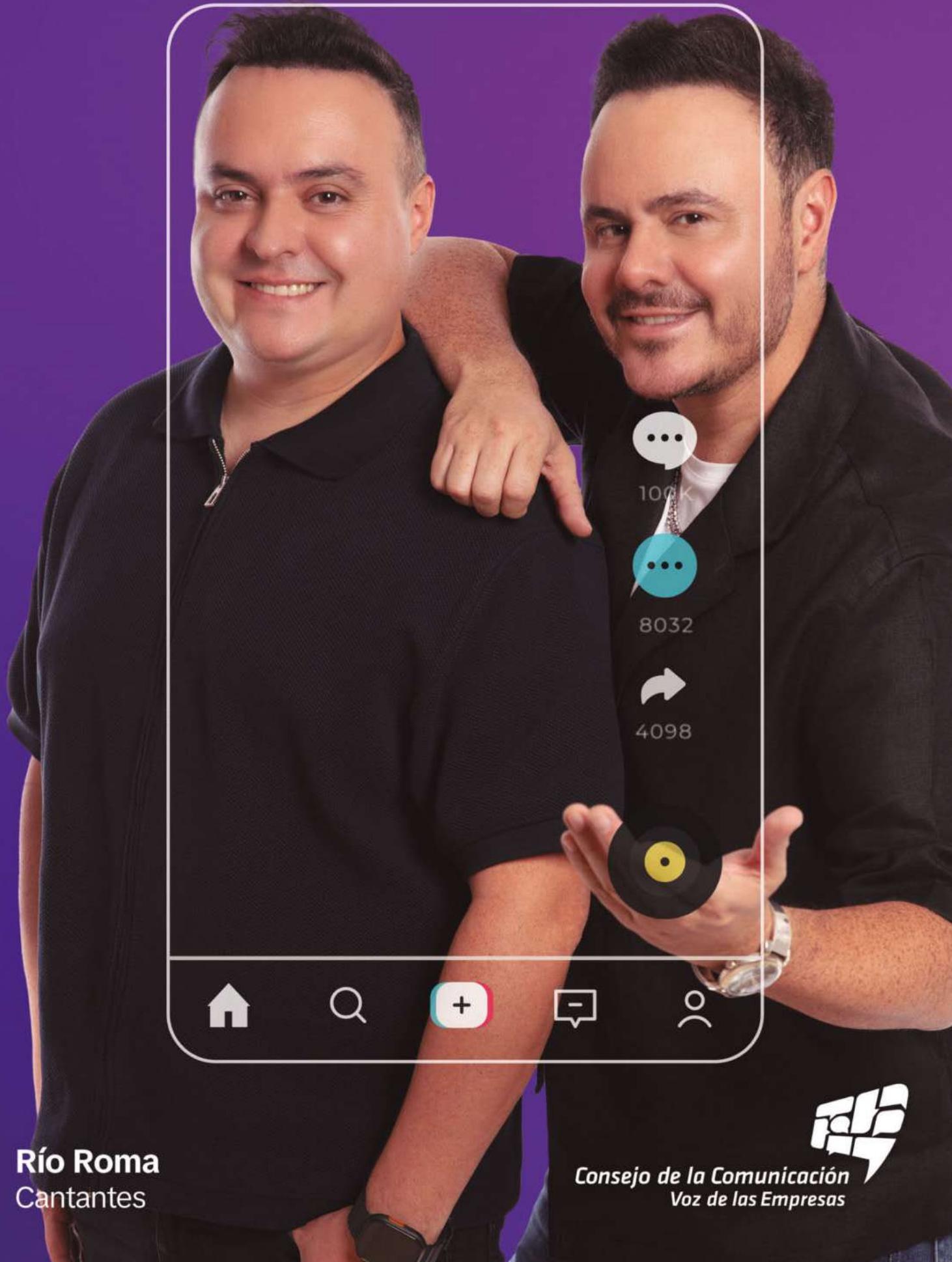
perdió dinamismo el último año.

¿Conoces a alguien
que no sabe
LEER y escribir?

Descubre cómo
ayudarlo



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

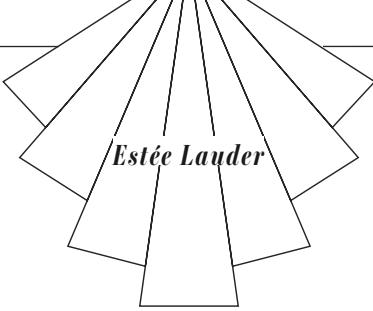


Río Roma
Cantantes

*Consejo de la Comunicación
Voz de las Empresas*

LIDERAZGO. Stéphane de La Faverie ejecuta la mayor transformación en la historia de la compañía.





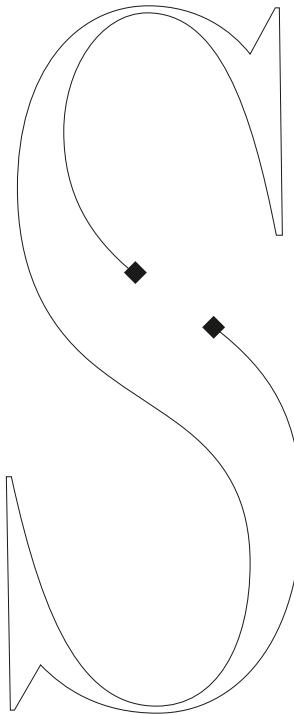
Estée Lauder

La rutina para brillar

The Estée Lauder Companies puso en marcha hace un año su nueva estrategia para recuperar el crecimiento. México es uno de los mercados que lo impulsa.

POR: PURI LUCENA

FOTOS: MELANIE DUNEA, CORTESÍA



téphane de La Faverie está emocionado por el futuro. En sus 25 años en la categoría de la belleza de prestigio ha visto altas y bajas, crisis financieras y sanitarias. Pero, al final, la industria siempre ha ido al alza. El presidente y CEO de The Estée Lauder Companies confía en que seguirá siendo así ante la incorporación de alrededor de 500 millones de personas a la clase media en el mundo en los próximos cuatro años.

De La Faverie sabe que se puede capitalizar ese cambio, pues se convierte en un consumidor de entrada para la empresa que cuenta con marcas como MAC, The Ordinary o Clinique. El directivo señala que, a medida que los ingresos de los consumidores crecen, también evolucionan hacia otras marcas de la compañía.

La búsqueda de la belleza siempre ha sido parte de la cultura, y la industria ha capitalizado este anhelo en un sector que, según McKinsey, llegará a 590,000 millones de dólares hacia 2030. Así que no extraña que de La Faverie esté "obsesionado" con el potencial de crecimiento procedente de los mercados emergentes.

Tras asumir su cargo, en enero de 2025, después de 14 años en la empresa (y una década más en la industria), de La Faverie desplegó su estrategia. Hace un año se lanzaba Beauty Reimagined, que la compañía denomina como la mayor transformación operativa, de liderazgo y cultural en su historia, para convertirse en la mejor empresa de belleza

de prestigio centrada en el consumidor del mundo.

La estrategia se centra en cinco pilares: estar donde están los consumidores, acelerar la innovación en todos los ámbitos, impulsar las inversiones orientadas al consumidor, el Plan de Recuperación de Beneficios y Crecimiento y un cambio en la forma en la que trabaja la compañía en marcas y regiones.

La empresa no reaccionó con la suficiente rapidez al cambio que experimentaba el consumo y los nuevos lugares y canales donde las personas descubrían las marcas. "Llegamos tarde a Amazon, pero luego tomamos el toro por los cuernos y estamos acelerando el despliegue en Amazon en Estados Unidos, en Canadá, en el Reino Unido y aquí en México", explica el directivo, quien en noviembre pasó varios días en el país trabajando con el equipo local, que encabezan Marisol Montaña, como directora general, y Roberto Soto, vicepresidente senior para Latinoamérica (y anterior director general en México).

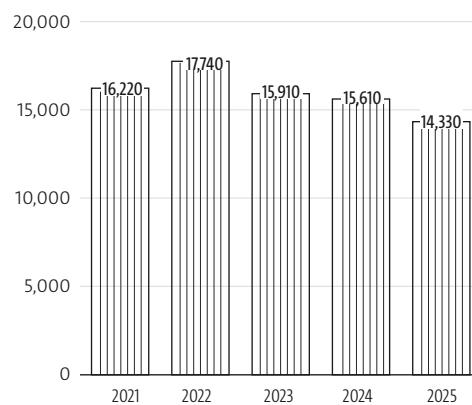
Clinique, The Ordinary y Estée Lauder están ya en Amazon, con lanzamientos entre agosto y noviembre pasados. Incluso, el de Clinique fue el mejor lanzamiento

ENTRADA OMNICANAL.
El de Clinique fue considerado el mejor lanzamiento de marca de belleza para Amazon en México en 2025.

REVERTIR LA CAÍDA

Las ventas netas experimentan tres años a la baja tras un pico pospandemia. El nombramiento de Stéphane de La Faverie y la nueva estrategia arrojan buenos resultados: un incremento del 4% en las ventas netas en el primer trimestre del año fiscal 2026.*

VENTAS NETAS EN MILLONES DE DÓLARES



*AÑO FISCAL TERMINADO EL 30 DE JUNIO.

FUENTE: Reporte financiero de Estée Lauder.

de una marca de belleza en Amazon en México. La empresa también ha desplegado sus marcas en Mercado Libre en toda Latinoamérica.

"Uso Amazon como ejemplo, pero también está TikTok Shop alrededor del mundo", señala de La Faverie. "Quiero que nosotros y nuestras marcas estén donde están los consumidores. Pero somos una empresa de belleza de prestigio, necesitamos hacerlo de una manera



que construya o preserve el valor y la deseabilidad de nuestras marcas, porque eso es lo importante para nosotros al final".

Las redes sociales están cambiando la forma en la que compramos. La firma de investigación de mercado Euromonitor señala que el 59% de los consumidores de productos de cuidado de la piel en el mundo están influidos por los canales digitales, desde las ofertas en línea hasta las reseñas de *influencers*.

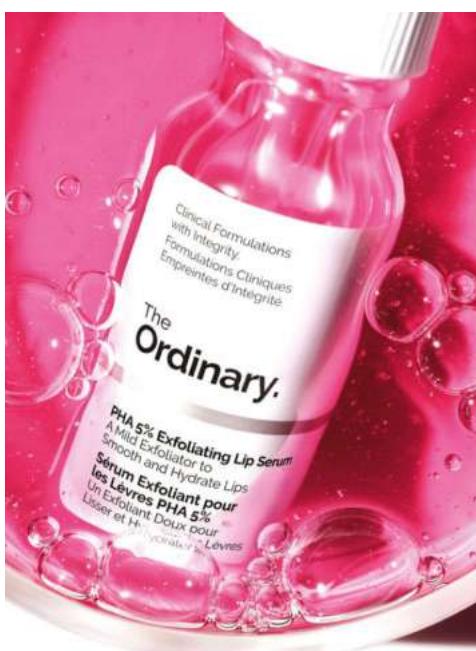
En TikTok Shop, su función de e-commerce lanzada en 2023, los productos de belleza y cuidado personal fueron los más vendidos en 2024, de las 11 categorías que ofrece; y representaron el 6% de las ventas en Estados Unidos. En México, está disponible desde febrero de 2025 y, en sus primeros ocho meses, el valor bruto de la mercancía (GMV) promedio de ventas diarias aumentó 34 veces y el número de productos disponibles, 15. Según la plataforma, el 83% de los usuarios señala que la app les ayuda a conocer nuevos temas y tendencias y el 51% busca más información sobre los productos que descubre.

Para Estée Lauder, el canal digital se ha convertido en un acelerador. A finales de octubre, la compañía anunció una alianza con la plataforma global de e-commerce Shopify, que le permitirá crear una experiencia omnicanal sin fricciones. En el primer trimestre fiscal de 2026, concluido en septiembre, las ventas orgánicas fueron del 3%, pero las ventas en línea lo hicieron a doble dígito. "Lo que nos da el canal digital es la capacidad de llegar a consumidores en ciudades donde no tenemos presencia física. En China, Estée Lauder, nuestra marca con mayor distribución, está presente físicamente en 140 ciudades. Con el online podemos llegar a 600".

INNOVAR EN EL MUNDO POSCOVID

Estée Lauder opera marcas que van desde las más *premium*, como La Mer o Le Labo, hasta otras de entrada, como The Ordinary, con una horquilla de precios que van desde los 10 a los 500 dólares, moviéndose en el segmento

del lujo accesible. Y eso implica adaptar la fragmentación de las marcas desde el mensaje, la distribución, el producto y la propia experiencia de compra en diferentes mercados para llegar a los consumidores, especialmente, a los más jóvenes que quieren más innovación. "Antes del covid, la novedad era importante; luego, durante el covid, la gente volvió a lo que amaba, a lo que conocía, volvieron a Advanced Night Repair, a Estée Lauder, a



VARIEDAD. La empresa cuenta con varias marcas, desde las más *premium* hasta las de entrada, como The Ordinary, más accesibles en precio.

Clinique... En un mundo poscovid, los consumidores en todo el mundo están buscando cosas nuevas, quieren nuevas experiencias, también en belleza", explica de La Faverie.

La empresa tiene el compromiso de triplicar la cantidad de innovaciones que llevará al mercado en menos de un año para responder al incremento en distribución y a los nuevos deseos de los consumidores. "Y una vez que tienes la distribución y la innovación, necesitas invertir más. (...) Necesitamos aumentar la notoriedad de nuestras marcas, ser capaces de invertir para conectar con los consumidores", agrega.

El Plan de Recuperación de Beneficios y Crecimiento, insiste de La Faverie, es una estrategia que implica la reestructura de la organización. También ha supuesto el recorte de entre 5,800 y 7,000 empleos en el mundo; para finales de noviembre ya se habían eliminado 4,000. La firma también adelantó el año pasado la subcontratación de servicios seleccionados.

La transformación llega a una reconfiguración geográfica, para pasar de siete regiones a cuatro, la forma de trabajar de los equipos en ellas y hasta la cultura organizacional. "Hoy estoy en México con Roberto y Marisol, y hemos puesto la responsabilidad del P&L en la región y en la filial, porque estamos en un mundo donde los consumidores reaccionan muy rápido. Así que Roberto y Marisol tienen la capacidad de mover fondos entre marcas, canales y mercados dentro de la región, según donde estén las áreas de fortaleza y donde quieran generar un impulso adicional. Eso no existía".

En este viaje hacia la innovación, la compañía utiliza inteligencia artificial para identificar tendencias. Firmó una alianza con Microsoft para crear dos herramientas, ConsumerIQ y Trend Studio, para minar los datos en tiempo real y combinarlos con la información digitalizada de sus 80 años de historia, lo que ayuda a los equipos de marketing a generar estrategias.

También trasladan esta información a los equipos de I+D para analizar qué tipo de productos se deberían lanzar. "Por eso estaba muy interesado en acelerar nuestro tiempo de desarrollo y ver qué tan rápido podemos llevar un producto al mercado, porque el juego está, una vez que conoces los datos y la tendencia, en tu capacidad para ser el primero, para estar donde el consumidor quiere", asegura de La Faverie.

La IA también acelera las pruebas de calidad que deben pasar todos los productos del portafolio. Generalmente, duran seis meses, pero hoy, en 72 horas es posible predecir con 94% de precisión cuál será el resultado. No reemplaza las pruebas de medio año, que se continúan haciendo, pero en tres días se puede activar la compra de componentes y materiales para acelerar el desarrollo del producto.

MÉXICO, TAMBIÉN AL CENTRO

El primer trimestre del año fiscal 2026 también registró ventas de un dígito alto en los mercados emergentes, un



LOCAL. Estée Lauder y Le Labo también tienen presencia en México, incluso con colaboraciones con Pineda Covalin y colecciones especiales.

crecimiento liderado por México, Turquía y la India, que avanza a doble dígito. En el país, la empresa es líder en cuidado de la piel y maquillaje en el segmento de prestigio, afirma el directivo, quien señala que el equipo en México está "haciendo un trabajo fantástico". "Y aunque no estamos en la posición de liderazgo en fragancias, quiero insistir en que somos el líder en fragancias de lujo".

En el país, donde la compañía tiene presencia desde hace 55 años, el equipo explora nuevas estrategias y ha realizado pruebas en farmacias, ya que muchas compras de cuidado de la piel, especialmente en dermo-cosmética, suceden en este canal. Ahí pueden entrar marcas como Clinique o The Ordinary.

También realizó una inversión minoritaria en Xinú, una marca mexicana de fragancias de lujo creada en 2017, su primera inversión en una empresa en Latinoamérica, a través de New Incubation Ventures, su brazo de inversión e incubación para etapa tempranas. "Para mí, sus tiendas son la quintaesencia de la mejor experiencia de retail, a la vez que puedes ver el oficio, usan ingredientes inspirados por la región para crear fragancias hermosas".

La apuesta en México, que lidera el camino en mercados emergentes y que de La Faverie define como un motor clave para la industria de la belleza, también está en la relevancia cultural. La empresa, explica Marisol Montaña, desarrolló una colaboración especial con Pineda Covalin para celebrar el Día de Muertos con uno de sus best sellers en rubores y labiales de Estée Lauder. "Se agotó en tres días".

También Le Labo, que tiene una colección anual, denominada City Exclusive, estuvo inspirada en México en 2024, en la que el ingrediente principal era el cilantro. "Fue un gran éxito, porque los

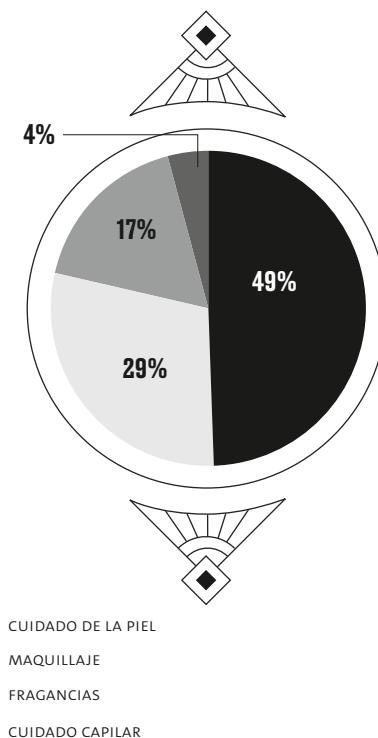
EL SKIN CARE DE UN EXPERTO

Es imposible acabar una entrevista con Stéphane de La Faverie sin preguntarle por su rutina de cuidado facial. Sonríe a la pregunta. "No quieras saber eso", responde entre risas. Pero no hay que insistir mucho. "Después de afeitarme con uno de nuestros productos de Le Labo, uso una loción de La Mer que ayuda a calmar la piel", comienza. Luego utiliza Advanced Night Repair en la mañana y en la noche. "Y dependiendo de la época del año, agrego una de nuestras hidratantes: si quiero algo más ligero en verano, como Clinique Moisture Surge, y en invierno tiendo a usar Re-Nutriv".

Concluye con el contorno de ojos, con el nuevo Advanced Night Repair Eye. "Si no lo has probado, tienes que hacerlo. Es absolutamente increíble. Así que mi esposa me ama porque mi rutina de skincare es más compleja que la de ella", bromea.

¿QUÉ COMPRAN LOS CONSUMIDORES DE ESTÉE LAUDER?

Los productos de cuidado facial y cosmética representan casi el 80% de las ventas de la compañía.



consumidores se sienten realmente conectados, ven cómo esta marca global se conecta localmente y ejecuta en nuestros mercados", añade Montaña.

El CEO de la compañía está convencido del crecimiento de la industria y del potencial de los mercados emergentes. Soto vuelve a la idea del incremento de la clase media, porque, en América Latina, que aportará una parte importante, la penetración del mercado de la belleza de prestigio es de alrededor del 18%. "Cuando tienes una población subiendo, es excelente para el perfil de nuestra empresa", señala.

De La Faverie complementa que en la India, también un impulsor del crecimiento de la clase media, la penetración es incluso menor, del 10%. Y eso contrasta con mercados como China o Estados Unidos, donde es de entre el 40 y el 50%. "Tenemos un potencial enorme de incrementar la penetración. Todos los indicadores me dicen que es posible", asegura. El futuro, insiste, luce bien.



CIUDAD DE MÉXICO
CAPITAL DE LA TRANSFORMACIÓN

SECRETARÍA DE
ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

PREDIAL 2026

Paga **ANTES**
Paga **MENOS**

5%

en

FEBRERO

DESCUENTO POR
PAGO ANUAL ANTICIPADO

#TuMejorAñoFiscal



finanzas.cdmx.gob.mx



App Tesorería CDMX

Visita la Tesorería o los más de 8,800 puntos auxiliares de pago





La era de los copilotos dio paso a agentes autónomos que ya ejecutan procesos completos. La pregunta para las empresas y los CFO es: ¿dónde está el retorno de inversión?

POR: Eréndira Reyes

ILUSTRACIÓN: SHUTTERSTOCK

**LA
EMPIEZA A
RENDIR
CUENTAS**



esde noviembre de 2022, cuando OpenAI lanzó ChatGPT, la inteligencia artificial generativa había sido tratada como un acelerador de ideas, ya que podía escribir textos, resumir documentos y producir código con una velocidad desconcertante. Sin embargo, los directores financieros y consejos de administración ven ahora con lupa la rentabilidad de esta herramienta.

Es aquí donde entra la llamada IA agéntica que, a diferencia de los asistentes de IA que sugieren, esta planifica, decide y ejecuta acciones de manera autónoma, pues es capaz de consultar bases de datos, navegarlas, realizar transacciones e, incluso, coordinar flujos completos. Aunque su uso creció en 2025, una de las principales consecuencias fue la reconfiguración de procesos enteros, de acuerdo con Werner Vogels, Chief Technology Officer (CTO) de Amazon Web Services (AWS).

“Lo primero que tenemos que entender sobre los agentes es que operan prácticamente sin supervisión, pero con tus credenciales. Si los envías a hacer cosas, lo hacen con tu identidad, con tu tarjeta, con tus datos. Por eso, identidad y seguridad siguen siendo nuestra prioridad número uno”, señala el ejecutivo.

Bajo este escenario, la industria tiene evidencia de que esa promesa no es humo, pero también queda claro que el camino hacia el retorno de inversión (ROI) es más estrecho y más técnico de lo que el entusiasmo inicial sugería.

Un estudio académico, realizado por Erik Brynjolfsson, Danielle Li y Lindsey Raymond, del National Bureau of Economic Research, sobre el despliegue de un asistente de IA en un centro de atención a clientes, mostró que los empleados que utilizaron la herramienta resolvieron en promedio 14% más casos por hora, lo que incluye una mejora del 34% para los trabajadores principiantes, pero con un impacto mínimo en los más experimentados.

Dado que el salario y la estructura de turnos permanecieron constantes, el resultado económico inmediato fue una reducción del costo por interacción o, alternativamente, la capacidad de absorber mayor volumen sin aumentar la plantilla. El propio estudio subraya que este tipo de mejoras suele reflejarse primero en métricas operativas y, de forma menos visible, en el margen agregado de la empresa.

McKinsey, en su Global Survey on AI, señala que los beneficios económicos más tempranos de la IA se concentran en funciones específicas, como servicio al cliente, TI, finanzas y operaciones, donde es posible medir mejoras directas en productividad, costos y tiempos de ciclo, mientras que el impacto en el ROI suele aparecer más tarde o diluirse por reinversión y reasignación de capacidad.

“Todavía estamos en etapas iniciales de adopción”, apunta Danielle Ibran, analista senior de infraestructura y canales de IDC Latinoamérica. “De hecho, alrededor del 61% de las organizaciones se encuentran en una fase de *learning stage*, es decir, de aprendizaje, lo que

“

TENEMOS QUE ENTENDER SOBRE LOS AGENTES, QUE OPERAN PRÁCTICAMENTE SIN SUPERVISIÓN, PERO CON TUS CREDENCIALES. SI LOS ENVÍAS A HACER COSAS, LO HACEN CON TU IDENTIDAD, CON TU TARJETA, CON TUS DATOS.

Werner Vogels,
CTO de Amazon Web Services (AWS).

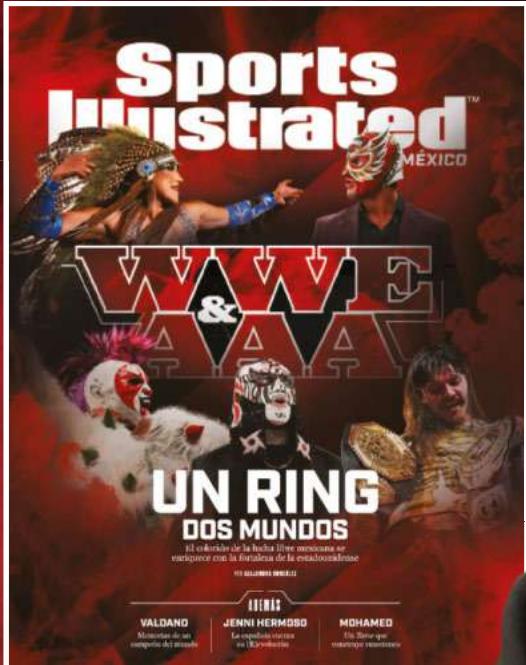
“

EDICIÓN DICIEMBRE - FEBRERO

Sports Illustrated™ MÉXICO



UN RING DOS MUNDOS



DESCÚBRELA



hace difícil hablar todavía de retornos de inversión consolidados a nivel de toda la empresa. Lo que sí, es que los agentes tendrán esta capa de rentabilidad más clara”.

Aunque la adopción en la región de América Latina es mayor al 50%, de acuerdo con los datos de IDC, en algunos mercados, las empresas que nacieron con IA agéntica evidencian la rentabilidad de esta tendencia.

Klarna es un ejemplo. Es una compañía sueca de tecnología financiera que ofrece soluciones de pago para compras en línea y que, en 2024, lanzó un asistente para mejorar la experiencia de compra y pago de sus 150 millones de clientes. Este asistente es capaz de gestionar diversas tareas, desde atención al cliente multilingüe hasta la gestión de reembolsos y devoluciones, así como fomentar hábitos financieros saludables.

Durante su primer mes de operación, la empresa logró con esta herramienta gestionar dos tercios de las consultas que hicieron los usuarios, lo que incentivó un desarrollo más autónomo en 2025.

Mark Schwartz, director de Estrategia en Empresas de AWS a nivel global, sostiene que la industria atraviesa una transición de copilotos aislados a sistemas de ejecución completos, en estos esquemas, el modelo es solo el ‘cerebro’; el valor emerge cuando se integra con memoria, reglas, permisos y herramientas externas.

“Es importante que las empresas entiendan que la adopción de agentes no será sencilla si su personal en la actualidad no está capacitado o no se tiene una autoridad humana que verifique lo que estos sistemas están haciendo”, apunta Schwartz. “Aunque cambiará el rol de los coordinadores y mandos medios, este cambio en la forma de trabajar sucederá solo si las empresas entienden que la IA prioriza la decisión humana”.

En comercio electrónico, AWS indica que su asistente de compras Rufus incrementa la probabilidad de compra en alrededor del 60% entre los usuarios que interactúan con él, un dato que la compañía atribuye a una mayor personalización y a la reducción de fricción en la decisión de compra. Aunque estas cifras provienen del propio proveedor, ilustran cómo los agentes empiezan a tocar los ingresos.

LOS CAMBIOS A ESCALA ORGANIZACIONAL

Al entrar la implementación de la tecnología agéntica de manera más cuantitativa en los negocios, hay dos figuras tradicionales del organigrama, los man-

60%

**AUMENTA LA
PROBABILIDAD DE COMPRA
ENTRE LOS USUARIOS CON
RUFUS, EL ASISTENTE
DE AMAZON.**

dos medios y los Chief Financial Officer (CFO), que se encuentran en el centro de una reconfiguración.

“Esto tiene implicaciones directas para los mandos medios, históricamente responsables de traducir la estrategia en ejecución operativa. En muchos casos, los agentes empiezan a absorber tareas que antes justificaban capas enteras de supervisión, como el seguimiento de KPI, priorización de tickets, reasignación de recursos, detección de anomalías, y esto cambia la forma en cómo una empresa opera”, explica Enrique Phun, analista senior en Cloud para IDC en América Latina, quien detalla que, aunque no es una eliminación inmediata del rol, sí habrá una pérdida progresiva de monopolio sobre la coordinación, lo que generará nuevos roles, toda vez que ahora los mandos medios serán cajadores de decisiones algorítmicas.

El foco pasará de supervisar personas a supervisar sistemas, validar supuestos que hagan los agentes e intervenir cuando estos se desalineen del contexto humano o estratégico. “El juicio será más relevante que la coordinación que se llevaba a cabo, pero, por lo mismo, será un proceso gradual que se encontrará con resistencia por parte de muchos colaboradores”, precisa el analista de IDC.

En un aspecto técnico, Vogels habla de los desarrolladores y de cómo esta era de agentes tendrá una nueva etapa hacia profesionales ‘renacentistas’. “Los



PODCAST ➤

**RESUMEN DIARIO DE LAS
MEJORES NOTICIAS**

LUNES A VIERNES 6 AM

DISPONIBLE EN



1.56%

**REPRESENTA
AMÉRICA LATINA
Y EL CARIBE EN EL
MERCADO MUNDIAL
DE LA IA, SEGÚN
LA CEPAL.**

desarrolladores necesitan una visión más amplia del mundo. Ser solo un desarrollador muy único no te ayudará en el futuro, necesitarás saber a profundidad más lenguajes, pero tener un carácter curioso, casi renacentista", indica el CTO de AWS.

Para los CFO, el desafío es distinto pero igualmente estructural, pues tradicionalmente son los guardianes del ROI, los presupuestos y el riesgo que enfrentan las compañías. Sin embargo, con la IA agéntica necesitará nuevas mediciones y marcos de evaluación.

Según una encuesta global de Deloitte, que incluye 200 directores financieros de empresas con más de 1,000 millones de dólares en ingresos, la mayoría de CFO reporta optimismo sobre la modernización de sus funciones con tecnologías emergentes, como IA y automatización, siendo estas herramientas piezas centrales de sus prioridades en 2026.

"El 84% de los directores financieros encuestados en los sectores de energía, recursos e industria cree que la IA será extremadamente importante o muy importante para sus operaciones financieras este año. En el sector de servicios financieros, el 88% opina lo mismo, al igual que el 80% en el sector de tecnolo-

TECNOLOGÍA

gía, medios de comunicación y telecomunicaciones", señala el reporte.

Un cambio especialmente sensible es el de la toma de decisiones en tiempo real. Agentes capaces de ajustar precios, aprobar créditos o renegociar contratos dentro de parámetros definidos obligan al CFO a redefinir qué decisiones deben escalarse y cuáles pueden delegarse a sistemas, lo que impactará en las organizaciones.

LA LUPA EN AMÉRICA LATINA

En muchos comités de dirección latinoamericanos, 'adoptar IA' todavía significa lo mismo que hace dos años; o sea, un chatbot en el sitio, un copiloto para redactar correos y, con suerte, un par de automatizaciones en atención a clientes, pero eso no es IA agéntica.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) sostiene que la región representa apenas el 1.56% del mercado global en IA. Y si se mira la oferta de capacidades, la situación es de rezago. El Índice Latinoamericano de Inteligencia Artificial (ILIA) 2025 subraya que 19 de los países evaluados concentran solo el 1.12% de la inversión mundial en IA, pese a representar el 6.6% del PIB global.

Además, el reporte de la CEPAL da cuenta de que nueve países tienen estrategia nacional de IA, pero pocos asignan presupuesto, planes de implementación o indicadores de impacto y México no está entre ellos.

Julio Velázquez, director general de Google Cloud, comenta que si bien ya las empresas en la región adoptaron la herramienta, aún hay ciertos retos importantes que sortear. "Uno de los problemas recurrentes que vemos es el uso de estas herramientas sin una capacitación por parte de las empresas, algunas firmas ponen a disposición el uso de IA cada vez más autónoma sin capacitaciones adecuadas", precisa el directivo.

De acuerdo con una encuesta de la firma Mountain View, el 52% de los ejecutivos a nivel global reporta uso activo de agentes, y un grupo de *early adopters*, 13%, planea destinar al menos el 50% de su futuro presupuesto de inteligencia artificial a agentes.

Pero, en caso de no implementar este tipo de cambios, América Latina enfrentará el rezago en *agentics* a escala competitiva y de productividad.

Mirando hacia el futuro, la brecha entre las naciones que desarrollan IA y las que solo la utilizan se ensanchará si no se toman medidas drásticas, de acuerdo con Phun.

Latinoamérica, con su escaso porcentaje de inversión mundial en la materia frente a su peso en el PIB global, corre el riesgo de convertirse en un espectador pasivo. El imperativo para la región no es solo comprar tecnología, sino participar en la creación de agentes que entiendan las particularidades del mercado local, sus lenguajes y sus necesidades sociales únicas.

La IA agéntica es un arma de doble filo, según Vogels, pues ofrece la promesa de una eficiencia sin precedentes, pero conlleva riesgos de seguridad de identidad, desvalorización

**UNO DE LOS PROBLEMAS RECURRENTES
QUE VEMOS ES EL USO DE ESTAS
HERRAMIENTAS SIN CAPACITACIÓN
POR PARTE DE LAS EMPRESAS.
ALGUNAS FIRMAS PONEN A
DISPOSICIÓN EL USO DE LA IA
SIN LA CAPACITACIÓN ADECUADA.**

Julio Velázquez,
director general de Google Cloud.

del conocimiento experto y una profundización de las brechas geopolíticas.

La IA agéntica marca así un punto de quiebre, pues por primera vez los sistemas no solo recomiendan sino que deciden y ejecutan en nombre de las organizaciones. Esta capacidad redefine la productividad, pero también expone nuevas fragilidades operativas, financieras y geopolíticas.

Para América Latina, el riesgo no es adoptar tarde una tecnología de moda, sino aceptar un rol pasivo en una transformación que ya está reorganizando la competitividad global. En la economía de los agentes, la rentabilidad sin control humano es una ilusión peligrosa, y la inacción estratégica, la forma más rápida de perder relevancia económica y soberanía tecnológica.

ULINE

PRODUCTOS BÁSICOS PARA LA OFICINA

ORDENE ANTES DE LAS 6 PM
PARA ENVÍO EL MISMO DÍA

AMPLIO CATÁLOGO

800-295-5510

uline.mx



SILLAS



ARCHIVEROS



ESCRITORIOS Y MESAS



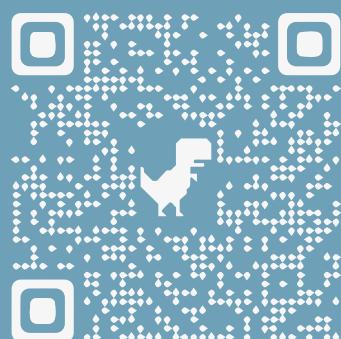
TAPETES PARA SILLA



HAY **MUCHAS MANERAS** DE PENSAR COMO **HOMBRE**.



DESCÚBRELAS EN
► **LIFE AND STYLE**
#ThinkLikeANewMan



ESPECIAL



EL MUNDIAL EN EXPANSIÓN

EN ESTA ENTREGA:

- MINIGUÍA DE LAS SEDES MUNDIALISTAS

GUADALAJARA / P. 90

- EL OBJETO DEL DESEO

CÁMARA Q3 MONOCHROM DE LEICA / P. 92

- ANÁLISIS: ¿DÓNDE VEMOS EL MUNDIAL?

El consumo sube durante la justa / P. 93

- LA ENTREVISTA

Edgar Carranza,

CEO de Hyundai México / P. 94

La Perla Tapatía

Con su apasionante escena artística y una oferta gastronómica ante la que es imposible resistirse, Guadalajara será la segunda sede mexicana de la Copa Mundial de Fútbol.

POR: Pedro Aguilar Ricalde



DÓNDE HOSPEDARSE

HILTON GUADALAJARA MIDTOWN

Estratégicamente ubicado para acceder con facilidad a puntos de interés cultural, gastronómico y de entretenimiento, este hotel cuenta con un total de 225 habitaciones, así como con un gimnasio perfectamente equipado y una alberca al aire libre. El desayuno buffet que se sirve en su restaurante Härth Kitchen Bar Market es una de sus principales fortalezas y una poderosa razón para salir de sus comodísimas camas por la mañana. Y si de hacer compras se trata, basta cruzar su puerta principal y explorar las boutiques de algunas de las marcas de lujo más famosas del mundo que se encuentran en el centro comercial Midtown.

@hiltonguadalajaramidtown

DÓNDE COMER

XOKOL

En náhuatl, *xokol* significa “maíz pinto”, un nombre que hace referencia al corazón de la cocina de este restaurante establecido en la ciudad en 2018. A partir de maíces nativos provenientes de Jalisco, Nayarit, Michoacán y del Estado de México, los chefs Óscar Segundo y Xrysw Ruelas crearon un menú que dignifica el sabor, el origen y a los agricultores de este grano indispensable en la cocina mexicana. Los productos de la milpa –frijoles, calabazas, tomates y chiles– también tienen un lugar especial en este establecimiento que invita a la convivencia con su larga mesa comunal.

@xokol_



TURBIO

Tomando inspiración de los *diners* estadounidenses y dando un espacio protagonista a los vinos naturales, este establecimiento es ideal para quienes buscan una propuesta gastronómica basada en el concepto de *comfort food*. Su atmósfera animada y, a la vez, relajada es todo lo que se necesita para disfrutar al máximo platos como alitas, baos, pizzas, *dumplings* y pastas. En su carta de bebidas también hay una completa selección de cocteles y cervezas para los espíritus menos arriesgados.

@ttuurrbbiioo



MECENAS

Una antigua cochera ubicada en la colonia Americana –una de las paradas obligatorias en una visita a Guadalajara– es hoy un bar que se distingue por la elaboración de sus propios licores, hechos a partir de vinos fortificados y en colaboración con distintas destilerías locales. Con una carta de cocteles sencillos que sorprenden por su balance y sus notas inesperadas, este lugar demuestra su pasión por la hospitalidad y la creatividad. La propuesta de botanas está basada en clásicos del *street food* y nuestra sugerencia es estar muy atentos al calendario de especiales de la semana.

@mecenasbar

QUÉ VISITAR

TRAVESÍA CUATRO

Si bien esta galería abrió su primer espacio en Madrid, allá por 2003, la cercana relación de sus fundadoras –Silvia Ortiz e Inés López-Quesada– con importantes figuras del arte ligadas a Guadalajara –como Gonzalo Lebrija y Jorge Méndez Blake, por mencionar a algunos– les permitió abrir con éxito su segundo local en 2013. Su sede es Casa Franco, una residencia de 1929 diseñada por el arquitecto Luis Barragán, y en ella se hace evidente su vocación internacional, enfocada en fomentar el diálogo entre las escenas artísticas de Europa y de América Latina.

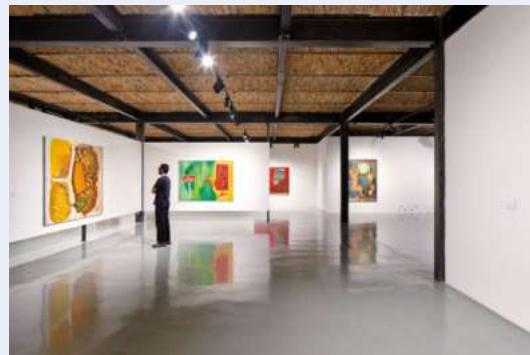
@travesiacuatro



PLATAFORMA

Este proyecto, liderado por Nidia Elorriaga y José Noé Suro, nació con el propósito de promover el arte contemporáneo en México y, más específicamente, en Jalisco. Albergado en un edificio de tres pisos que en otra época fue ocupado por una funeraria, es un centro de arte que permite un diálogo entre artistas –consagrados y emergentes–, curadores internacionales y la comunidad local para impulsar la transformación personal y el cambio social. Uno de sus secretos mejor guardados es el bar que se encuentra en el piso superior, así como su *rooftop*, que también merecen una visita.

@plataformagdl

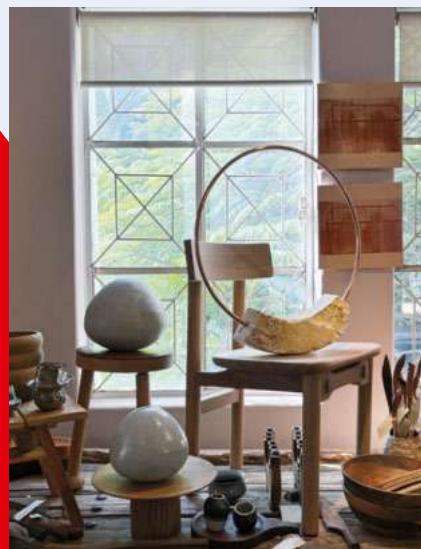


DÓNDE COMPRAR

ALBERGUE TRANSITORIO

El que comenzara en 2012 como un espacio efímero para promover propuestas de diseño independiente –desde textiles, arte popular y cerámica hasta escultura, pintura y gráfica– se ha vuelto un punto de referencia para quienes buscan objetos únicos. El ojo experto de las diseñadoras Julia y Renata Franco es el encargado de curar la selección de piezas de esta *concept store* localizada en la colonia Lafayette. Sesiones de música y eventos de gastronomía complementan la propuesta de un recinto que refuerza la identidad comunal y que atrae a arquitectos, decoradores y coleccionistas por igual.

@alberguetransitorio



ESPECIAL



EL MUNDIAL
EN
EXPANSIÓN

OBJETO DEL DESEO

Capturar el momento

La cámara Q3 Monochrom de Leica invita a plasmar momentos inolvidables.

POR: Pedro Aguilar Ricalde



El blanco y negro es la esencia más pura de la fotografía, es la expresión de una actitud. En ausencia del color, las luces y las sombras toman el protagonismo y el sensor de fotograma completo de este aparato –que capta únicamente información sobre el brillo– está preparado para capturar cada momento con una calidad excepcional. Además de contar con la tecnología más avanzada, esta cámara se distingue por su diseño compacto y atemporal de estética minimalista. Con modo manual y automático, un visor OLED de alta resolución y pantalla táctil inclinable, es una compañera ideal para fotografía de viajes, urbana y de estilo de vida. Fabricada a mano en Alemania con materiales de la más alta calidad, también permite grabar video e incorpora la tecnología Content Credentials, que opcionalmente añade una firma digital a las imágenes para verificar su origen y cualquier cambio que se haya realizado posteriormente.



Dentro y fuera de casa

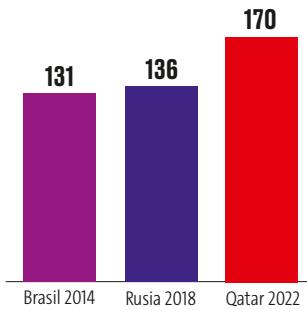
La Copa se disfruta en el sofá y en espacios sociales, lo que impulsa la compra de pantallas, bebidas y botanas. NielsenIQ México desmenuza este periodo de más ventas.

POR: Luis Alberto Zanela

PARA EL HOGAR

En toda Latinoamérica, la venta de pantallas crece durante la justa mundialista. En el caso de México, durante la edición de Qatar 2022, la semana de inauguración coincidió con El Buen Fin, cuando se vendieron ocho veces más aparatos respecto del promedio anual. Los efectos del Mundial se notaron incluso a la semana siguiente, cuando jugó México, al mantenerse una venta 3.5 veces mayor de unidades en función de cualquier otro momento del año.

CRECIMIENTO EN % DE VENTA DE UNIDADES DURANTE EL MUNDIAL VS EL PROMEDIO ANUAL EN LATINOAMÉRICA



145%

promedio creció la venta de pantallas en Latinoamérica en las últimas tres Copas, en comparación con períodos típicos.

14%

aumentó la venta de pantallas durante el Mundial de Qatar 2022 en México, en función del mismo periodo del año previo.

62%

de las menciones en una encuesta de NielsenIQ México dijeron que Coppel, Elektra y Walmart son los lugares donde más compran los mexicanos.

70%

de las marcas que se venden son chinas por su precio competitivo y su distribución.

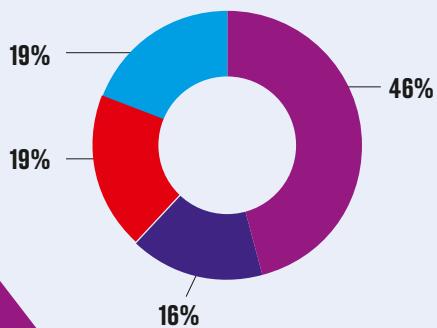
QUIÉN DISFRUTA DEL MUNDIAL

NielsenIQ México realizó una encuesta en su Panel de Hogares en la que analizó quiénes disfrutarán los partidos en casa en este Mundial, además de dónde lo verán los mexicanos si deciden salir.

DATOS EN PORCENTAJE.

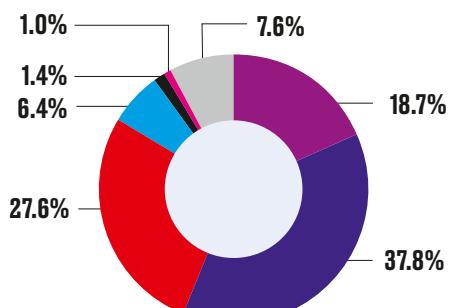
¿EN TU HOGAR SE CONSIDERAN AFICIONADOS AL MUNDIAL?

- NO, NO ME INTERESA VER EL MUNDIAL
- NO, PERO VEO CUANDO JUEGA MÉXICO
- SÍ, PERO VEO SOLO LOS PARTIDOS DE MÉXICO
- SI, VEO TODOS LOS PARTIDOS



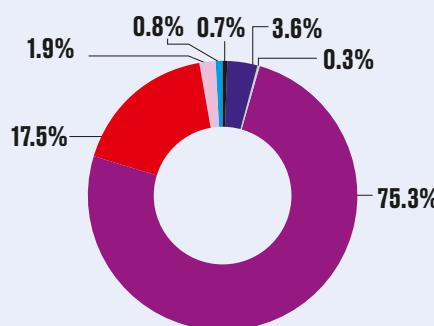
¿QUÉ MIEMBRO DE LA FAMILIA SE CONSIDERA AFICIONADO?

- MAMÁ
- PAPÁ
- HIJOS
- HIJAS
- ABUELO
- ABUELA
- OTROS



¿EN QUÉ LUGAR PRINCIPAL VERÁN LOS PARTIDOS DEL MUNDIAL?

- EN ALGÚN RESTAURANTE O BAR
- EN CASA DE UN AMIGO Y/O FAMILIA
- EN EL ESTADIO
- EN EL HOGAR CON AMIGOS/O FAMILIA
- EN EL TRABAJO
- OTROS



¿UNA BOTANITA?

En semanas del Mundial, la categoría de botanas presenta hasta 17% más unidades respecto del promedio en las semanas en que no hay evento deportivo.

70%

DE CRECIMIENTO en ventas de botanas se generó en autoservicios y tiendas de conveniencia durante las dos últimas ediciones del Mundial.

7 de cada 10

HOGARES indicaron que las papas fritas es lo que más compran para ver los partidos. El tamaño familiar aumenta 8% y las palomitas de microondas, 3%.

5.4%

EN PROMEDIO creció el inventario del canasto de botanas por tienda debido a la preparación de las marcas para crecer en la categoría.

Una escapada memorable

A casi cuatro décadas de su primer Mundial, a Edgar Carranza se le vienen los recuerdos del torneo y los enfrenta ahora desde la dirección de Hyundai México.

POR: Ivet Rodríguez

E

El recuerdo vuelve cada vez que Edgar Carranza, CEO de Hyundai México, piensa en un Mundial. Tenía ocho años, cursaba tercero de primaria y no sabía que aquel día de clases iba a quedar marcado para siempre. Corría 1986, el año en el que se celebraba el segundo Mundial en México, pero el primero que él realmente vivía con conciencia.

El partido de México contra Irak se jugaba al mediodía. Carranza no tenía planes de verlo. Era un día normal de clases, hasta que su padre apareció en la puerta del salón y pidió permiso para llevárselo.

El gesto lo desconcertó. "Yo no me lo esperaba... y, de repente, mi papá llegó, tocó a la escuela y me sacó de clases", recuerda. Camino a casa, vino la explicación: iban a ver el partido de México. "Me dijo: 'Esto es algo que nunca se te va a olvidar en la vida. Es una experiencia que nunca vas a olvidar'".

No fue tanto el marcador lo que quedó grabado, sino ese momento inesperado: su primer acercamiento consciente a lo que significaba un Mundial. Después vendrían otras imágenes, como el gol de tijera de Manuel Negrete contra Bulgaria, los partidos vistos entre amigos, las salidas a jugar futbol que se interrum-



EXPERIENCIA. Edgar Carranza estuvo en la final del Mundial pasado y no descarta llevar a sus mejores distribuidores a la de 2026.



“
VER A MESSI CORONARSE FUE
ALGO MUY SATISFACTORIO...
YO SOY FAN.
”

pian para mirar la televisión. “Compramos un álbum y llenábamos las estampitas... Me llamaba mucho la atención la mascota, Pique”, recuerda. Colores, camisetas y rituales infantiles que hoy reaparecen desde una posición distinta.

Carranza sigue siendo aficionado. “A mí me gusta mucho el futbol, en general, casi todos los deportes, pero el futbol fue el primer deporte que me gustó ver”, afirma. La diferencia es que ahora su relación con la Copa del Mundo también es estratégica, él encabeza Hyundai México justo cuando la marca se prepara para capitalizar uno de los mayores escaparates comerciales del planeta.

CUESTIÓN DE ACTITUD Y LIDERAZGO

Como él mismo lo dice, Carranza es fanático de este deporte, pero no deja de ser el directivo de una firma que participa por séptima ocasión como patrocinador oficial de la FIFA, una alianza que inició en 1999. Para la filial mexicana, será el primero que se jugará en casa desde que la marca opera formalmente en el país, tras su llegada en 2014.

Para el directivo, el reto es conectar con audiencias muy distintas. “Hay diferentes etapas: cuando lo vives como niño, cuando eres joven y sabes todas las estadísticas, y cuando ya lo valoras más como tiempo con la familia o amigos”. Bajo esa lógica, Hyundai diseñó una narrativa multigeneracional.

La pasión de Carranza se hace presente, por eso, la estrategia incluye una alianza con

cuatro figuras del futbol mexicano reconocidas como leyendas FIFA. “Uno es Luis Hernández ‘el Matador’, otro es Osvaldo Sánchez, también Memo Ochoa y el Chino Huerta”, detalla. Cada uno representa una generación distinta y permite contar historias diferenciadas según la etapa de vida del espectador.

En paralelo, Carranza ve el Mundial como una metáfora de liderazgo. Él observa que, a lo largo de los mundiales, hay selecciones que se repiten como campeonas: Brasil, Alemania, Italia, Francia, Uruguay, equipos que, generación tras generación, encuentran la manera de ganar. Frente a ellos, aparecen otros que han llegado a la final, que han tenido talento y momentos brillantes, pero que se han quedado a un paso, como Holanda o Croacia. La diferencia, dice, rara vez está en la técnica, sino en la mentalidad.

Ahí es donde surge el caso de España en 2010. Para el ejecutivo, ese equipo tenía todo para competir desde antes, pero durante años arrastró la duda de si podía cerrar los torneos importantes. “Tenía el talento, pero el gran diferenciador fue su mentalidad”, dice.

Esa lectura es la que Carranza lleva al liderazgo empresarial. En su experiencia, muchas organizaciones cuentan con equipos capaces, productos só-

ESPECIAL



EL MUNDIAL EN EXPANSION

PASIÓN. Carranza ve el Mundial como una metáfora de liderazgo y espera que sea una buena oportunidad de negocio también.



lidos y conocimiento del mercado, pero se quedan cortas cuando llega la hora de competir contra los líderes históricos. El reto, como en el fútbol, es construir una mentalidad ganadora que permita ejecutar bajo presión, asumir responsabilidades y no hacerse pequeños frente a rivales más consolidados.

“Hay mucha competencia, pero tenemos con qué competir”, afirma el directorio, convencido de que el crecimiento reciente de la marca responde a ese cambio de enfoque.

En 2025, la marca incrementó su participación de mercado en un punto porcentual, hasta el 3.6%, según datos del INEGI. Para 2026, el objetivo es conservar el nivel en un entorno que prevé estabilidad o ligera contracción del mercado. Hyundai apunta a cerrar entre 54,500 y 55,000 unidades vendidas. No es un año de expansión agresiva, sino de consolidación.

La metáfora futbolera se completa cuando Carranza habla del trabajo en equipo. “Ventas es el delantero y es el que mete los goles”, dice, pero aclara

que eso no lo hace más importante que el resto. Para él, servicio y atención al cliente son la defensa que sostiene los resultados a largo plazo. “Si ahí se hace bien el trabajo, los clientes que nos compraron una vez nos van a comprar dos, tres o cuatro veces más, van a hablar bien de la marca y atraerán a nuevos clientes. Al final, todos tenemos un rol importante en este equipo”, resume.

En lo personal, el directorio espera vivir el torneo con la misma intensidad que aquel niño de 1986, aunque desde otro lugar. Planea llevar a sus mejores distribuidores a la final, una experiencia que define como irrepetible. Ya vivió la de Qatar 2022. “Ver a Messi coronarse fue algo muy satisfactorio... Yo soy fan”.

Si tuviera que apostar, le gustaría que España ganara el torneo y confía en que México alcance, al menos, el quinto partido. Casi cuatro décadas después de haber salido de la escuela de la mano de su padre para ver un partido, Carranza vuelve a mirar el Mundial con emoción. La diferencia es que ahora, además del recuerdo, está en juego una estrategia de negocio que Hyundai busca convertir en uno de los mayores impulsores de su marca en México.

LA QUINIOLA DE EDGAR CARRANZA

Quién ganará el Mundial:
España

A qué fase llegará México:
Quinto partido

Qué jugador será el más valioso: Kylian Mbappé

**+78K
PERSONAS
ELIGEN MOVERSE
SIN TRÁFICO.**

MENOS CLAXON, MÁS CAMPANITA.



Patrocinado por





REACH FOR THE CROWN



EL DATEJUST

ROLEX