

EXPANSION

MOJOS TRUJOS

Cerveza Indio

RODRIGO
MENDOZA,
GERENTE
DE MARCA

DE

LA

Mercadotecnia

2025

- BAILEYS
- OXXO
- CHEVROLET
- FUNERAL PET

EN ESTE
NÚMERO >

CORREDOR INTEROCEÁNICO

Un recorrido en la ruta que une el Atlántico con el Pacífico.

IA Y GUERRA

La inteligencia artificial entra al campo de batalla.

ADemás

Agencias

TRANSFORMADORAS:

- BBDO
- MCGANN
- TERÁN/TBWA



EXPANSION.MX
NOVIEMBRE DEL 2025
\$74 MN
1332

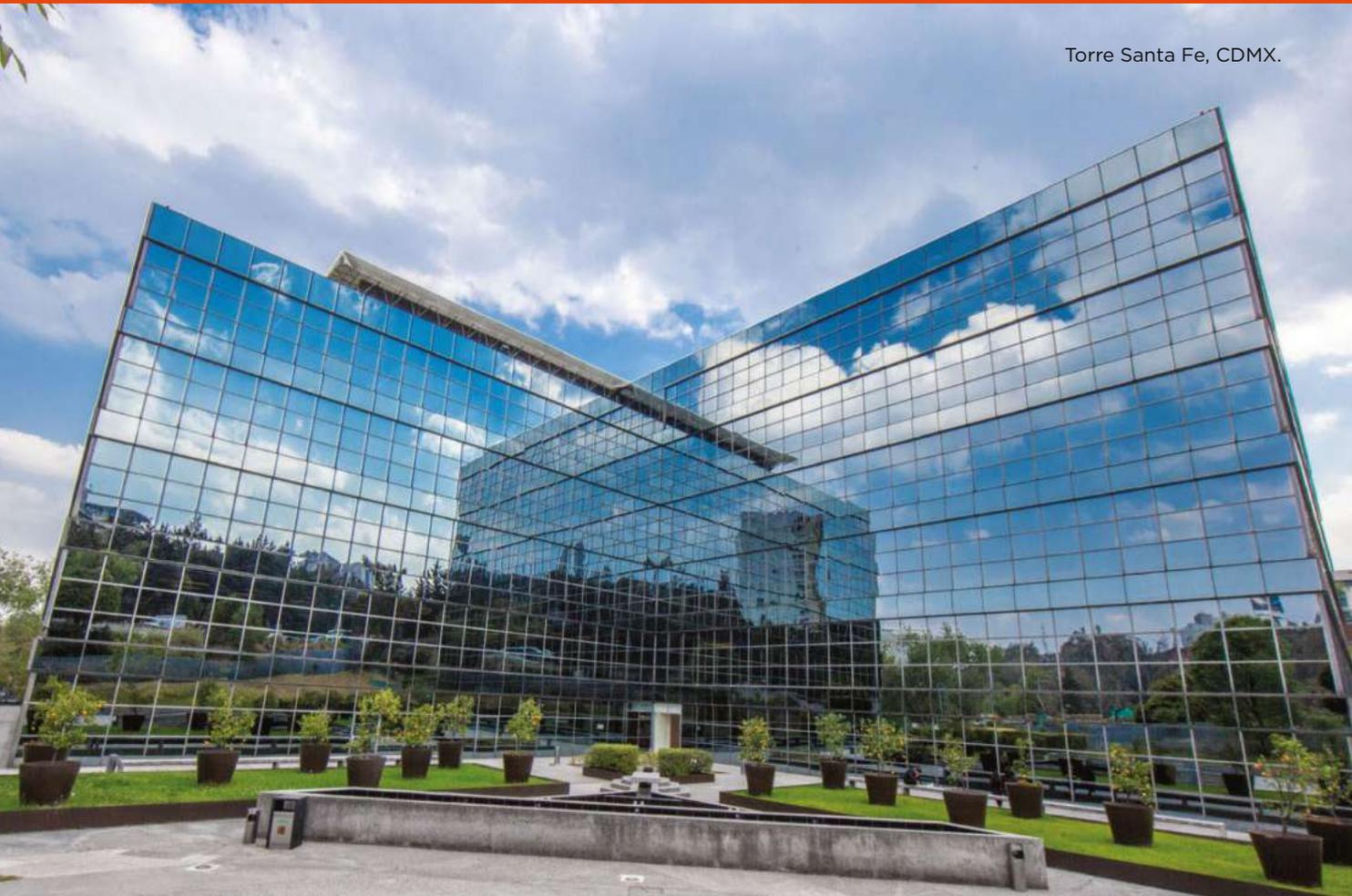
“PARECE QUE CUANDO LLEGAS A PUESTOS ALTOS, QUIERES PROBAR DIARIAMENTE QUE LO MERECEES. Y ES UN PESO INNECESARIO, QUE NO AYUDA EN NADA”.

Guilherme Loureiro,
CEO regional de Walmart
para Canadá, Chile, México
y Centroamérica.

PÁG.
55

HAY DECISIONES QUE PROTEGEN TU PATRIMONIO.

Torre Santa Fe, CDMX.



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

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



¿Y SI INVIERTES EN LO QUE YA ESTÁ FUNCIONANDO?

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

Tijuana Alamar I, Baja California.





EL MOMENTO ES AHORA

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

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

 Renta de espacios:
800 847 2757

 /Fibraunomx

 @funo.mx

 Fibra Uno (FUNO)

 @fibraunomx

 www.funomx

Conoce más:





MONDAY



ROLEX
OYSTER PERPETUAL
DAY-DATE

28

SUPERLATIVE CHRONOMETER
OFFICIALLY CERTIFIED

SWISS MADE



REACH FOR THE CROWN

EL DAY-DATE

BERGER

CIUDAD DE MÉXICO

BOUTIQUE ROLEX, MASARYK NO. 438, TEL. (55) 9138-0500

BOUTIQUE ROLEX, EL PALACIO DE HIERRO POLANCO, TEL. (55) 5424-5326

C. C. ANTARA POLANCO, TEL. (55) 5280-9482

C. C. VIA SANTA FE, TEL. (55) 5257-5222

BERGER.COM.MX/ROLEX



ROLEX

BOVET

CELEBRATING ART AND INNOVATION.
SINCE 1822.

THE RÉCITAL 30
THE SUPERLATIVE WORLDTIMER



EMWA - KOGAN LUXURY HOUSE
PEYRELONGUE CHRONOS - ULTRAJEWELS

WWW.BOVET.COM



EXPANSIÓN

CONTENIDO

01—NOVIEMBRE—2025

66

ESTRATEGIAS GANADORAS
LOS MONSTRUOS
Llega nuestro especial
de mercadotecnia.

MONS TRUOS

DE
LA

Mercadotecnia

GAME CHANGERS

- 10 KOLTIN**
SEGUROS PARA TODOS
Una alternativa de gastos médicos para los adultos mayores.

PULSO

- 13 EL DILEMA DEL DÉFICIT**
GASTOS CONGELADOS
Sectores como salud, educación o transporte, entre los afectados.
- 18 MÉXICO-TEXAS**
EL NUEVO COMERCIO
Baja el petróleo y suben los equipos de cómputo en la relación comercial.

POLÍTICA

- 21 EL RETO DE SHEINBAUM**
HUACHICOL FISCAL
Golpea las finanzas públicas y la lucha contra la corrupción.

NEGOCIO

- 29 COMPETENCIA ASIÁTICA**
TAMBIÉN SON LAS LLANTAS
La mitad de las que ruedan en México son chinas.
- 32 EL ANIME CRECE EN MÉXICO**
Más que una caricatura, es una forma cultural con un gran negocio.
- 34 EL NUEVO NOVO NORDISK**
Su tratamiento contra la obesidad impulsa sus finanzas.

VALOR

- 43 BURSATILIZACIÓN CARRETERA**
UN SEGUNDO AIRE
El Plan México revivirá este mecanismo de financiamiento.
- 46 DUEÑOS DEL MUNDO**
¿Cuántas acciones tienen los fondos de inversión en empresas de la BMW?

FUTURO

- 49 TECNOLOGÍA DE LOS ALIMENTOS**
UN HUEVO QUE NO ES HUEVO
No solo es mejorar los nutrientes, también el sabor.
- 52 EL ECOSISTEMA XIAOMI**
Smartphones, gadgets y, ahora también, autos eléctricos.

IDEAS

- 55 ENTREVISTA**
GUILHERME LOUREIRO
El CEO regional de Walmart habla de la evolución de la empresa... y de la suya.
- 60 NOSOTROS TE LLAMAMOS...**
La importancia del *feedback* en los procesos de contratación.

106

CORREDOR INTEROCEÁNICO

UNA NUEVA ESPERANZA

El tren que une el Pacífico con el Atlántico avanza a ser una realidad.



130

GLOBALIZACIÓN

TRUMP NO ROMPIÓ EL SISTEMA

Un análisis del sistema de comercio global. De las fisuras, al quiebre.

140

TECNOLOGÍA EN LA GUERRA

LA NUEVA ERA MILITAR

Las tecnológicas entran al campo de batalla.



150

VIVIENDA

SE VENDE... DIFERENTE

Las desarrolladoras buscan nuevas formas de colocar sus proyectos.

160

LA NUEVA ÁREA ESTRELLA

COMPLIANCE

De vigilante legal, a la detección de riesgos para las empresas.



122

BINEO

LA HISTORIA QUE NO FUE

El banco digital de Banorte vivió un año, antes de ser comprado por Klar.



LIFE AND STYLE

RESTAURANTES EN HOTELES

VIAJAR PARA COMER

169 Seis restaurantes con los que vas a quere hacer las maletas.



EDITORIA DE LA REVISTA
Puri Lucena
plucena@grupoexpansion.com

EDITORIA DE EXPANSIÓN POLÍTICA
Mariel Ibarra
mibarra@grupoexpansion.com

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

EDITORIA DE BROADCASTING
Mónica Alfaro Altamirano
malfaro@grupoexpansion.com

TRANSFORMACIÓN DIGITAL
Daniel Villegas
daniel.villegas@grupoexpansion.com

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

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

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

DIRECTORA COMERCIAL RI
Carla Font
cfont@grupoexpansion.com

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

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

DIRECTOR DE GROWTH
Andrés Tomassi
atomassi@grupoexpansion.com

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

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

DIRECTORA EDITORIAL DE SOFT NEWS Y EXPANSIÓN STUDIOS
Claudia Cándano
ccandano@grupoexpansion.com
SUBDIRECTOR DE PRODUCTO Y MARCA
Bruno Martínez
bruno.martinez@grupoexpansion.com

LÍDER DE MARCA
Ana Chávez
achavez@grupoexpansion.com
EVENT MANAGER
Jimena Pillado
HEAD DE OPERACIONES EXPANSIÓN STUDIOS
Janeth Correa
HEAD CREATIVO EXPANSIÓN STUDIOS
Ignacio Amaya

EDITORIA EXPANSIÓN STUDIOS
Irayda Rodríguez
irodriguez@grupoexpansion.com

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

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

DISEÑADORAS
Shuellem Estrada, Pamela Jarquin

EQUIPO DE VIDEO

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

COORDINADOR DE POSPRODUCCIÓN
Christian Javier Castillo Paralizábal

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

PRODUCTORA
Jacqueline Facio

LIFE AND STYLE

EDITOR GENERAL
Pedro Aguilar Ricalde
paguilar@grupoexpansion.com

EDITORIA WEB
Ana Estrada

COORDINADORA WEB
Alejandra Montiel

DISEÑADORA
Pamela Jarquin

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

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

REPORTERAS
Tzuara De Luna, Mara Echeverría, Diana Gante, Nancy Malacara

EDITORIA DE TECNOLOGÍA
Eréndira Reyes
ereyes@grupoexpansion.com

COORDINADOR
Fernando Guarneros
REPORTERAS
Ana Luisa Gutiérrez, Selene Ramírez

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

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

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

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

EDITORIA DE OBRAS
Diana Zavala
dzavala@grupoexpansion.com

EDITORIA DE INTERNACIONAL
Fernanda Hernández

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

ANALISTA DE INTELIGENCIA
Rafael Mejía

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

DISTRIBUCIÓN
Alberto Palacios
apalacios@grupoexpansion.com

GERENTE DE TRÁFICO
Ana María Galindo

COORDINADOR DE PRODUCCIÓN
Édgar Mora

PRODUCCIÓN
Ulises Alarcón

COORDINADOR DE POSPRODUCCIÓN DIGITAL
Javier Jasso

POSPRODUCCIÓN DIGITAL
Diana Aguilar, Jesús González

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

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

SEO EDITORIAL Y TÉCNICO
Daniela Barranco, Jesús García
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@grupoexpansion.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 Guendía, Paula Carrillo, Itzel García

CORRECTORA DE ESTILO
Sandra Berrios

COORDINADORA DE ESTUDIO DE FOTO
Alejandrina Lira

FOTÓGRAFA DE ESTUDIO DE FOTO
Anylú Hinojosa-Peña

ASISTENTE ADMINISTRATIVA
Carolina Aguilar

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

SUSCRIPCIONES Y SERVICIO AL CLIENTE
551 9177 4342
serviciocliente@grupoexpansion.com
5514103361

GRUPO EXPANSIÓN

PRESIDENTE DE GRUPO EXPANSIÓN
EDGAR FARAH

VICEPRESIDENTE DE RELACIONES INSTITUCIONALES
LEONARDO VALLE

COO GRUPO EXPANSIÓN
HILDA MAESTRE

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

PRESIDENTE DEL COMITÉ EDITORIAL
JOSÉ ALBERTO BALBUENA

PUBLISHING // MOBILITY // OUT OF HOME

CITIZEN *L* CLASSIC

ELEVA TU BRILLO



CITIZEN

Eco-Drive | PODER CON PROPÓSITO

JAMÁS REQUIERE BATERÍAS.

ALIADOS DE NEGOCIOS

En noviembre, después de Halloween, llegan los Monstruos. *Expansión* lleva 26 años celebrando

las mejores estrategias de mercadotecnia y contando sus casos de negocios, para mostrar que la parte del presupuesto que se dedica a este rubro no es un gasto, sino una inversión que puede suponer la diferencia entre perdurar en la mente (y en los corazones) de los consumidores y usuarios o convertirse en irrelevantes. Y en estos momentos, la irrelevancia puede ser una auténtica sentencia de muerte.

‘Monstruos de la mercadotecnia’ y ‘Agencias transformadoras’ se han convertido en una parada obligada para marcas y firmas de publicidad, comunicación y relaciones públicas, que someten ante un jurado, formado por integrantes relevantes de la industria, sus mejores apuestas del año.

‘Monstruos de la mercadotecnia’ y ‘Agencias transformadoras’ se han convertido en una parada obligada para marcas y firmas de publicidad, comunicación y relaciones públicas, que someten ante un jurado, formado por integrantes relevantes de la industria, sus mejores apuestas del año.

Además del Monstruo, el premio principal, desde el año pasado, el especial cuenta con las categorías de Mejor estrategia B2B, Inteligencia artificial, Economía colaborativa, Pequeños gigantes (pymes), Marketing de experiencia, Lanzamiento de marca, Diversidad e inclusión, e Impacto social. Este año, el jurado ha decidido dejar desiertas las categorías de Inteligencia Artificial y de B2B, esta, por segundo año consecutivo, lo que habla de la necesidad de reforzar este segmento para generar conexiones poderosas entre empresas.

En esta edición, Cerveza Indio ha ganado nuestra portada con una estrategia que apela, sobre

todo, a la conexión emocional y a la reapropiación de las características, que, en un país como México, en principio, podrían separarnos, como nuestro código postal, que se ha convertido en una etiqueta social que define cómo nos ven los demás. La marca de Heineken México apostó por cambiar la narrativa

y resignificarlos como símbolos de identidad.

Es también el eje de otra campaña ganadora, la de Baileys en la categoría de Economía colaborativa, con la que la bebida de Diageo quiso abrazar el término ‘señora’, una palabra con la que se suele asociar al producto, a veces, con intención despectiva. Pero ¿quién no se ha identificado alguna vez con ese término?

Ambas estrategias apelan a las emociones. También lo hace Oxxo, con su propuesta de casar a sus clientes en sus tiendas, o Funeral Pet y Chevrolet Equinox EV, otros de los ganadores este año. Porque, con tecnología o no, lo que importa al final es crear conexiones con las audiencias.

La IA ha llegado a cambiar todas las industrias, pero la apuesta, como vemos en las estrategias ganadoras y como señala el jurado, no debe ser integrarla a una estrategia solo porque sí, porque es la tendencia, sino usarla como una herramienta para lograr el mejor *insight* y el mejor resultado de negocio. Y da igual que hablemos de mercadotecnia o de otros sectores.

Fomentar relaciones fuertes entre marcas y agencias es el eje que le permitirá crecer a la industria. Para que más que clientes, sean socios de negocio con un objetivo común. 



@Expansion.mx

lectores@grupoexpansion.com



IHG[®]

HOTELS & RESORTS

Viaje de manera más inteligente con IHG Business Edge

Cuando reserve un viaje para su pequeña o mediana empresa, es clave contar con IHG Business Edge: Le garantizamos descuentos y beneficios en los IHG Hotels & Resorts de todo el mundo. Con 20 marcas en más de 6600 destinos, encontrará exactamente lo que busca.



IHG[®] HOTELS & RESORTS



SIX SENSES

REGENT

INTERCONTINENTAL

VIGNETTE COLLECTION

KIMPTON

HOTEL INDIGO

VOCO

Ruby

華邑酒店
HUALUXE

CROWNE PLAZA

IBEROSTAR
BEACHFRONT RESORTS

EVEN



Holiday Inn

Garner

avid

ATWELL SUITES

STAYBRIDGE SUITES



CANDLEWOOD SUITES

IHG ONE REWARDS

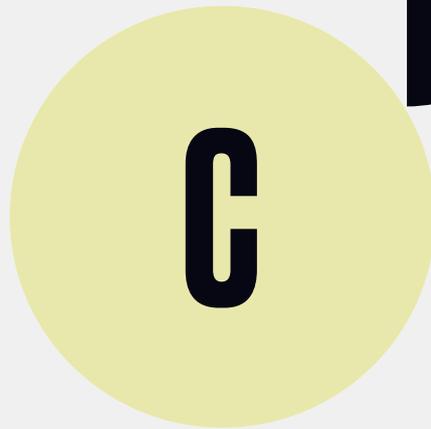


CUBRIR EL RECHAZO

El modelo de Koltin abre el seguro de gastos médicos mayores al desatendido segmento de personas de más de 60 años.

POR: Rosalía Lara

FOTO: ANYLÚ HINOJOSA-PEÑA



armen Rosillo y Eduardo Ortiz crecieron rodeados de sus abuelos. Esa experiencia compartida se convirtió, años después, en el punto de partida de Koltin, una empresa que atiende a un segmento de la población históricamente ignorado por el sector de los seguros: las personas mayores de 60 años. “Durante la pandemia, me di cuenta de lo complicado que era conseguir un seguro de gastos médicos mayores para mis abuelos. Si ya lo tenías, se volvía restrictivamente caro año con año; si no, era prácticamente imposible contratarlo”, cuenta Ortiz, su director general.

Alrededor del 10% de la población en México tiene un seguro de gastos médicos mayores, una cifra baja, pero cuando se habla de las personas de más de 60 años, el panorama empeora. Solo el 5.5% cuenta con este producto, de acuerdo con la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS).

Además, el 69% lo paga de su bolsillo porque ya no está en el mercado laboral. Un seguro que, a medida que se cumplen años, se hace más caro. El problema es que, aun siendo un grupo reducido de asegurados, concentran cerca del 44% del gasto de las compañías, lo que provoca el encarecimiento constante de las primas, explica José Barreiro, director de Gastos Médicos y Salud de la AMIS. “Al final, el impacto es que ante una enfermedad, cuando no tienes un mecanismo de transferencia de riesgo como un seguro, atenderla puede tener una repercusión importante en el patrimonio de las familias”, agrega.

Con esa brecha en el servicio y datos que señalan que en México viven más de 18 millones de personas mayores de 60 años, el 14% de la población, y la proyección del Consejo Nacional de Población (Conapo) de que en 2050 será casi el 33%, Ortiz y Rosillo, directora de Operaciones, vieron una oportunidad.

Koltin inició operaciones en 2021 con la hipótesis de que resulta más barato prevenir una enfermedad que tratarla, por lo que su propuesta se basa no solo en ofrecer un seguro de gastos médicos, sino en dar un servicio integral para preservar el estado de salud.

Comenzaron a tocar puertas y aquella que no habían buscado se abrió. BBVA Seguros se acercó con interés. Desde entonces, la institución opera el seguro incluido en la membresía de Koltin, mientras que la empresa gestiona los otros dos componentes de su oferta: la salud preventiva y la comunidad. “No vendemos un seguro, vendemos una membresía



ATENCIÓN INTEGRAL.

Carmen Rosillo y Eduardo Ortiz presumen de tener la mejor base de datos de riesgo para el grupo de mayores de 60 años.

que incluye un seguro de gastos médicos mayores, pero no se podría vender solo el seguro, solo la prevención o solo la comunidad. Es un conjunto de servicios”, comenta Rosillo.

El servicio es integral y, para otorgarlo, también se hace un análisis de riesgo, como una aseguradora tradicional, pero la empresa concibe el riesgo de este grupo de otra manera. “A las personas mayores les suceden con más frecuencia eventos como cataratas o remplazos de cadera y eso genera la impresión de que son muy costosos, pero lo realmente catastrófico es cuando una persona joven o un niño desarrolla una enfermedad poco frecuente pero de altísimo costo por décadas. Con mejores capacidades de procesamiento de datos, podemos ver con más claridad el perfil real de las personas mayores y entender que su riesgo es diferente, no necesariamente mayor”, afirma Ortiz.

La recopilación de datos ha sido fundamental para consolidar la propuesta. Koltin construyó la que presumen es la mejor base de datos de riesgo para ese grupo etario, con esa información pudieron identificar patrones de salud, frecuencia de eventos y necesidades específicas.

“Hasta hace un par de años, no teníamos las capacidades de procesamiento de datos suficientemente sofisticadas para entender el riesgo. Ahora, gracias a la tecnología, cuando vemos frecuencia y severidad podemos ver la situación con mu-

cha mayor nitidez”, dice Ortiz. Así, la empresa puede basar su decisión de cubrir o no a una persona en su condición de salud, no en los años que tenga.

La base de datos no deja de alimentarse, Koltin recopila información detallada de cada persona, desde historial clínico hasta hábitos de vida, lo que le permite ofrecer seguros a personas mayores que en otros esquemas serían rechazadas de inmediato.

Koltin asegura que ha alcanzado más de 200 millones de pesos en primas emitidas y una tasa de renovación superior al 90%. Tres de cada cinco clientes dicen que su calidad de vida ha mejorado y el 75%, que estaría muy decepcionado si mañana no pudiera contar con el servicio. Su Net Promoter Score (NPS), una métrica sobre la fidelidad del cliente, es del 72%, un nivel superior al de empresas como Apple.

MÁS ALLÁ DE LA PANTALLA

Koltin nace en un momento en el que la Asamblea General de las Naciones Unidas declaró 2021-2030 como la Década del Envejecimiento Saludable, una iniciativa que pretende mejorar la vida de las personas mayores, lo que llena de optimismo a Ortiz y Rosillo sobre el futuro. Aunque reconocen que cambiar la percepción de las personas mayores y la de la sociedad sobre las aseguradoras no es sencillo, por eso, la firma amplía la conversación hacia un mejor envejecimiento, digno y justo.

“A las personas mayores, las empresas no les hablan y cuando lo hacen, es con productos como pañales o con cremas milagro. Esta industria antiedad es contra la que nos pronunciamos, porque tiene un impacto en las personas mayores”, sostiene Ortiz.

Mientras la pirámide poblacional se invierte, la demanda de productos y servicios para este segmento seguirá creciendo. Y ese es uno de los grandes retos del sector asegurador. Por lo pronto, Koltin ya abrió la puerta con su propuesta. “Ojalá que no seamos los únicos, si en 20 años solo Koltin atiende a personas mayores, sería un fracaso. Necesitamos más actores innovando”, asegura Rosillo.



A LAS PERSONAS MAYORES, LAS EMPRESAS NO LES HABLAN Y CUANDO LO HACEN, ES CON PRODUCTOS COMO PAÑALES O CON CREMAS MILAGRO.

Eduardo Ortiz, cofundador de Koltin





EXPANSION SUMMIT NUEVO LEÓN

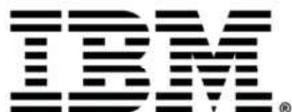


**Hotel Safi
Metropolitano**
Monterrey

Nov
13

15:00 HRS.

Más información en: expansion.mx/summit-nuevo-leon



UDEM

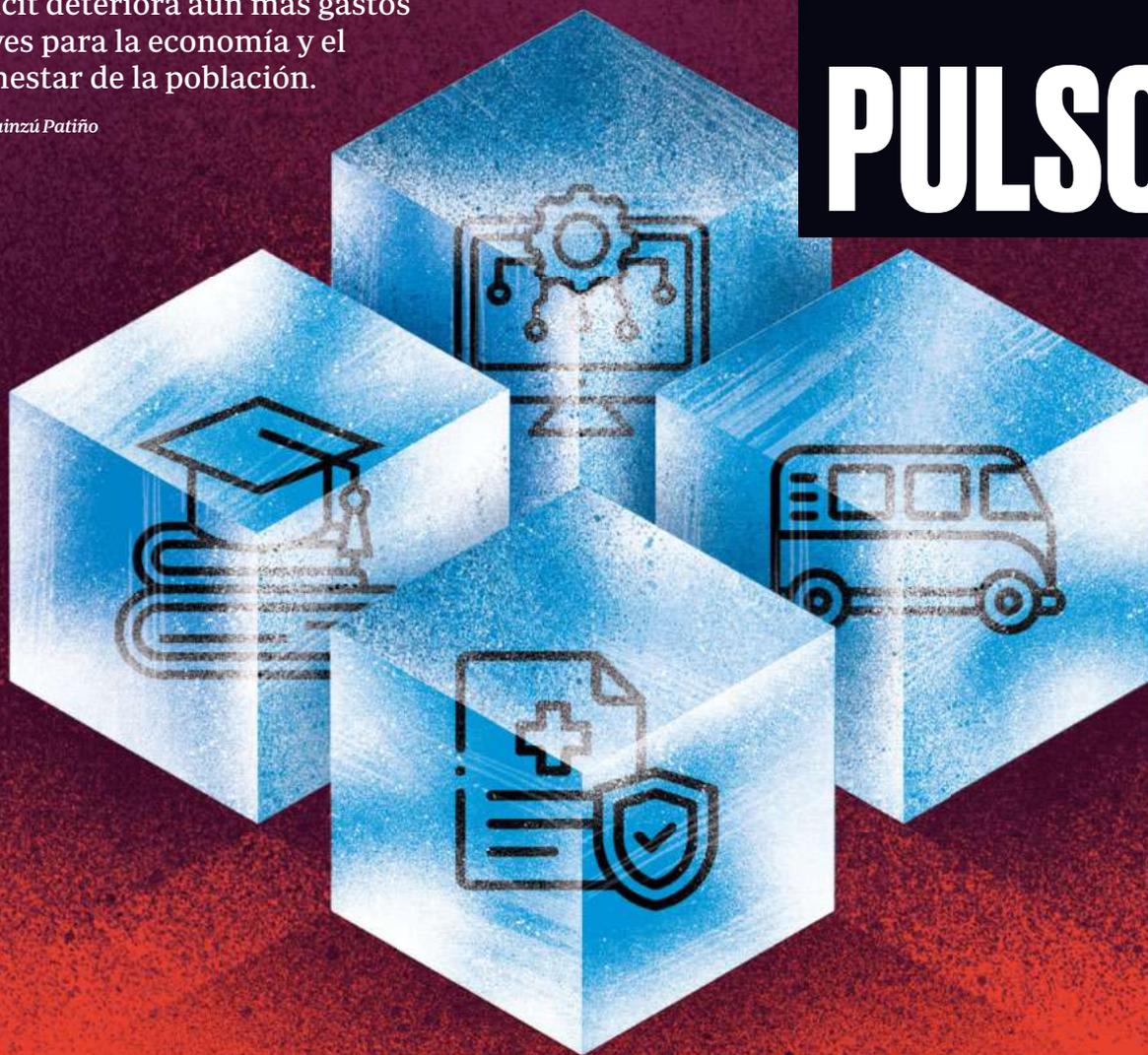
UNIVERSIDAD
DE MONTERREY

CONGELADOS

La herencia de reducir el déficit deteriora aún más gastos claves para la economía y el bienestar de la población.

POR: Dainzú Patiño

PULSO



La Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) cambia las tijeras por la nevera. Con la entrega del Paquete Económico 2026, los analistas esperaban recortes sustanciales al gasto público para el siguiente año, pero encontraron que el mayor ajuste se dará en 2025 para mantener en el congelador gastos que dinamizan la economía, como salud, educación, transporte y ciencia.

Para continuar con la política de austeridad republicana, la administración federal a cargo de Claudia Sheinbaum heredó el compromiso de reducir la diferencia entre el dinero que entra a las

arcas públicas y el que se gasta, la cual se cubre con deuda (Requerimientos Financieros del Sector Público, RFSP).

Para el cierre de este año, se aprobó que esta diferencia se reduciría del 5.7% del PIB al 3.9%, pero en la presentación del Paquete Económico 2026, Hacienda movió la meta al 4.3%, frente a gastos prioritarios crecientes y obligatorios, como el costo de la deuda, la inyección a Pemex, los apoyos económicos, las pensiones, las jubilaciones y los recursos para los estados.

La meta en 2026 es dejar el déficit en 4.1%, hasta lograr el 3.5% en 2027 y congelarlo en 3.0% de 2028 hasta 2031, lo que representará 1.1 puntos del PIB en ajustes.

En el trayecto de 2025, esta política que continuará en el sexenio ha significado un mayor esfuerzo de las autoridades para obtener ingresos vía impuestos, renegociar el costo de la deuda –incluyendo la de Pemex– y la aplicación de ajustes a gastos que han permanecido estáticos en la última década.

“Hay gastos que tienen un impacto importante en el crecimiento económico, como educación, pero vemos que se mantiene estancado durante los últimos 10 años en 2.9% del PIB frente a mayores necesidades. Eso es un monto inferior al máximo que llegamos a tener en 2015, del 3.5%”, explica Jorge Cano, coordinador del Programa de Gasto Público y Rendición de Cuentas de México Evalúa.

Para 2026, se prevén incrementos para educación, principalmente, por mayores recursos para la Secretaría de Educación Pública (SEP), que toma las responsabilidades de la Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (Mejoredu). “Es un aumento del 6.4% con respecto a 2025, lo cual es buena noticia. El gasto en este rubro representará el 12.5% del presupuesto total, lo que está por encima del promedio de países de la OCDE, pero no necesariamente como proporción del PIB”, explica Fernanda García, directora de Sociedad del Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO).

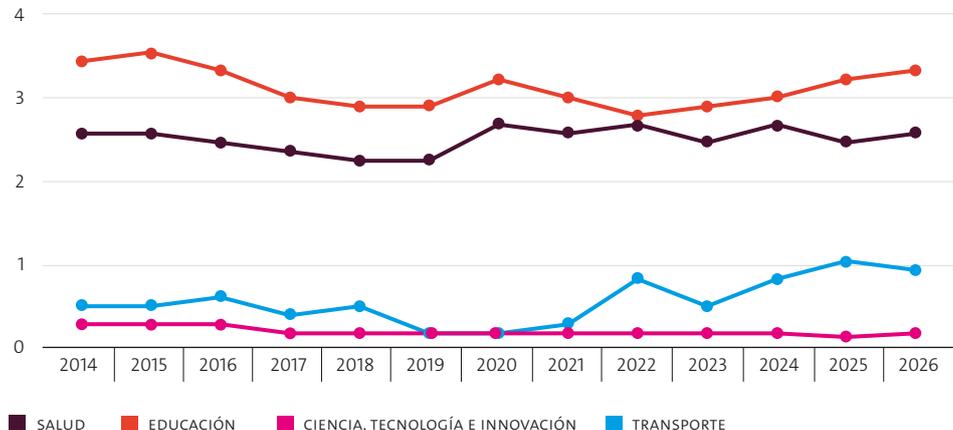
Para 2026, el gasto en educación se establece en 3.3% del PIB. El promedio de la OCDE es 4.3% y la Ley General de Educación en México establece 8%. “Esto indica que el presupuesto es insuficiente para cubrir las necesidades del sector, [provoca] menor calidad en el servicio y su infraestructura, además de afectar la competitividad, que es fundamental para atraer inversión”, comenta García.

Otro rubro que se considera redituable para la economía y que se reporta por debajo de las recomendaciones interna-

ESTÁTICOS

En la última década, gastos que son claves para dinamizar la economía se mantienen congelados frente a necesidades crecientes e índices alejados de las recomendaciones internacionales. El Paquete Económico 2026 adelanta que así se mantendrán el próximo año.

PORCENTAJE DEL PIB



FUENTES: *Expansión* con información de Hacienda y CIEP. Recomendaciones de la OMS, Ley General de Educación en México, UNESCO y la CEPAL.

“

HAY GASTOS QUE TIENEN IMPACTO EN EL CRECIMIENTO ECONÓMICO, COMO LA EDUCACIÓN, PERO SE MANTIENE ESTANCADO.

”

Jorge Cano,
coordinador del Programa de Gasto Público y Rendición de Cuentas de México Evalúa.

cionales es el de ciencia, tecnología e innovación, que se mantiene en 0.2% del PIB en la última década, por debajo de la recomendación de la UNESCO, que recomienda mínimo 1%.

“Ahorita no están contratando maestros de música, ni de inglés ni de educación física porque consideran que no son materias fundamentales para los niños, cuando la educación debe ser integral. En la dirección no hay internet, no lo han pagado, hasta que hacen la licitación ya nos vuelven a conectar el servicio, uno debe poner sus datos para trabajar, eso no se veía en gobiernos anteriores”, cuenta personal de un jardín federal de niños en la alcaldía Iztapalapa.

Con la nueva administración, también cambió el proceso para solicitar servicios como jardinería o limpieza de tinacos. “Ahora, todo tiene que pasar por Estructura, esto quiere decir que nunca lo van a hacer, es mucha burocracia para que desistas; aquí los tinacos están sucios y es necesario el lavado, pues el agua se utiliza para la preparación de alimentos, limpieza personal y del mobiliario, es vital para la salud de los alumnos”, agregan.

PILARES EN DETERIORO

A unos kilómetros de distancia, en el pleno de la Cámara de Senadores, donde el agua se distribuye embotellada entre los curules, el titular de Hacienda, Édgar Amador Zamora, asevera que en el camino de la consolidación fiscal no se han hecho recorres en áreas sensibles.

Conocimiento local
y capacidades globales
para el crecimiento
de nuestros clientes.

citi.com/mexico

Somos Citi,
el banco para el México global.



“Estamos garantizando los ejes de bienestar en los cuales se sustenta la administración de la presidenta Sheinbaum, los cuales son los programas del Bienestar, el gasto en salud; en educación y en vivienda social”, dijo en el Senado, en su comparecencia por la glosa del primer informe de gobierno.

Pero las cifras de la SHCP dicen que, de enero a agosto de este año, el gasto en salud cayó 19.2% frente al mismo periodo interanual; en educación apenas creció 0.6%; en ciencia se redujo 2.5%; en transporte creció 4.7%, pero solo en agosto bajó 10.9%. En contra, el gasto para Bienestar, que lleva la mayoría de los apoyos económicos, se elevó al 7.8%. Frente a lo programado, el gasto público total fue menor en 321,973 mdp.

Por hepatitis C, la madre de Martha padece cirrosis hepática. Cuando tiene una crisis, acude por atención médica a Urgencias del Hospital General de Zona 24 del IMSS. La primera vez, hace tres años, fue atendida e internada y le suministraron uno de tres medicamentos recetados. En la última crisis, que fue hace un mes, fue atendida en la sala de espera, no fue internada, la mandaron a casa, sin abastecer tres medicamentos, cuyo precio en conjunto oscila entre 2,000 y 2,400 pesos.

“El cambio demográfico y la carga de enfermedades crónicas mantienen la presión sobre un sistema de salud que sigue con recursos insuficientes”, advierte el análisis del Centro de Investigación Económica y Presupuestaria (CIEP), ‘Implicaciones del Paquete Económico 2026’.

En la última década, el gasto en la función salud se mantiene estático, promedia 2.5% del PIB, en un margen de entre 2.3 y 2.7%, mientras la necesidad del servicio se desborda; el número de personas sin acceso a este servicio público pasó de 20.1 millones en 2018 a 44.5 millones en 2025,

indica el INEGI. En tanto, el gasto en salud para el siguiente año, por persona con seguridad social, será 2.3 veces más que el de una persona sin seguridad social, lo que puede profundizar inequidades, advierte el CIEP.

El gobierno promete más gasto en salud para 2026, esta función tendrá un incremento del 5.9% frente a 2025, lo que representará el 2.6% del PIB, estima el CIEP, monto menor al 2.7% alcanzado en 2024 y lejano a la recomendación de la Organización Mundial de la Salud (OMS), que es mínimo 6%.

Un gasto insuficiente “implica que las personas vamos a tener que seguir gastando de nuestro dinero, gasto de bolsillo, para atendernos en consultorios médicos, como los ubicados en farmacias. Esto también tiene implicaciones para la garantía al derecho a la salud de la población, pues el Estado no está cumpliendo a cabalidad con su mandato de brindar este derecho a la población”, comenta Andrea Larios, investigadora del centro de análisis e investigación Fundar.

SIN RETRIBUCIÓN

La población no ve mejoras en los servicios ni bienes públicos, pese a que la carga de los ingresos públicos recae y recaerá en los contribuyentes, como parte de la consolidación fiscal que busca el gobierno. Para 2026, el pago de impuestos contribuirá con 67 pesos de cada 100 que ingresen al erario. Este será el nivel más alto del que se tiene registro.

Sin una reforma tributaria en 2026, la estrategia radica en incrementar el Impuesto Especial sobre Producción y Servicios (IEPS) a bebidas saborizadas y al tabaco, así como un impuesto del 8% a videojuegos con contenido violento. También, la aplicación de aranceles a bienes de países con los que México no tiene acuerdo comercial, mayor control y vigilancia por parte del fisco en aduanas, reforzamiento de medidas y sanciones por expedir y usar facturas falsas.



“No se está gastando en algo que genere un rendimiento social, un retorno social con respecto a lo que nos están cobrando”, comenta Manuel Herrera, presidente de Estudios Económicos del Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (IMEF).

En inversión para transporte, en 2026 se otorgarán más recursos a proyectos prioritarios por más de 530,000 millones de pesos, es decir, un aumento del 11%; no obstante, estos se concentrarán en Pemex y en la CFE. Y se destinarán más de 100,000 mdp a trenes.

“Aquí el reto es ver las prioridades y qué tan redituable pueda resultar una inversión para la actividad económica, porque mientras tenemos la carretera de Querétaro, que es la carretera Nafta, llena de baches. Para entrar a la Ciudad de México por Periférico tienes que detenerte de tantos boquetes que hay, o la carretera de Puebla; ya vemos lo que está sucediendo”, detalla Herrera.

Además, advierte que, con esta política, la economía va a estar creciendo entre 1 y 1.5% los siguientes años. “Las infraestructuras se irán deteriorando, no se reactivará la inversión y vamos a entrar en un proceso de aletargamiento económico como el que ya estamos empezando a sentir”.

| ENFRIAMIENTO | | | | | | | | |
|--|----------|----------|------|------|------|------|------|------|
| Hacienda se topó con demandas crecientes en los gastos obligatorios y que son prioridad para el gobierno, como Pemex y los programas sociales, lo que la hizo bajar la velocidad para reducir el déficit fiscal. | | | | | | | | |
| | 2025 | | 2026 | 2027 | 2028 | 2029 | 2030 | 2031 |
| | Aprobado | Ajustado | | | | | | |
| Déficit o RFSP | -3.9 | -4.3 | -4.1 | -3.5 | -3 | -3 | -3 | -3 |
| Gasto neto | 25.5 | 25.5 | 26.1 | 25.4 | 24.9 | 24.9 | 24.9 | 24.9 |
| Ingresos | 22.3 | 21.9 | 22.5 | 22.4 | 22.4 | 22.4 | 22.4 | 22.4 |

PORCENTAJE DEL PIB.

FUENTE: SHCP.

Ser sostenibles,

EL ENFOQUE QUE PREDOMINA EN LA ALTA DIRECCIÓN

La sostenibilidad empresarial ahora tiene un lugar vital en las agendas de negocio y, más aún, en las de sus directivos. Esto no es para menos, pues los beneficios que se obtienen son numerosos.

POR GEMA SACRISTÁN, SOCIA LÍDER DE SOSTENIBILIDAD EN DELOITTE SPANISH LATIN AMERICA

El Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (Unicef) precisa la sostenibilidad empresarial como la capacidad y conciencia de adoptar prácticas y estrategias para operar de manera responsable y sostenible, teniendo en cuenta, además de los retornos económicos, el impacto social y ambiental.

De este modo, contribuir a la sociedad y al entorno se ha convertido en una prioridad para quienes dirigen a las organizaciones y toman decisiones en ellas.

El “Informe Global de Sostenibilidad del C-suite 2025”, elaborado por Deloitte Global, señala que el 79% de los directivos alrededor del mundo está transformando su modelo de negocio o integrando consideraciones de sostenibilidad en toda la organización.

Al mismo tiempo, 45% de más de 2,100 ejecutivos de alta dirección en 27 países ya considera la sostenibilidad como una de las tres principales prioridades de sus compañías, para 2026, detrás de la adopción de tecnología y la inteligencia artificial.

Y aunque hay temas primordiales como las perspectivas económicas y los desafíos comerciales, la mayoría de las empresas no ha abandonado ni interrumpido las acciones de sostenibilidad que ya tenía en curso.

También, el Informe de Deloitte revela que el 83% de los líderes incrementó los recursos destinados a la sostenibilidad durante el último año. De ellos, el 69% aumentó sus aportaciones financieras entre 6% y 19%.

MAXIMIZAR EL RETORNO DE INVERSIÓN

Las inversiones en materia de sostenibilidad tienen impactos benéficos en diversos ámbitos. Al enfocarse en el cuidado del medio ambiente y el desarrollo social, las organizaciones consiguen más ganancias, a la par de fortalecer el reconocimiento y la confianza de sus audiencias.



De hecho, el 66% de los ejecutivos encuestados por Deloitte reportó que sus acciones centradas en la sostenibilidad tuvieron un efecto positivo en la generación de ingresos. Esa fue la respuesta más frecuente, seguida de los resultados relacionados con el cumplimiento normativo y la reputación de la compañía.

En suma, ser sostenible aporta ventajas significativas a las empresas; sin embargo, exige proactividad: invertir, adaptarse, reconfigurarse y hacer todo lo que esté al alcance para proteger el entorno. Ser sostenible es actuar de forma correcta para navegar en el presente y empezar a trabajar por un mejor futuro para las próximas generaciones.

El 45% de los ejecutivos de alta dirección, en 27 países, considera prioritaria la sostenibilidad.

GEMA SACRISTÁN,
socia líder de Sostenibilidad en Deloitte
Spanish Latin America.

LA REINVENCIÓN Y LA BRÚJULA COMERCIAL

El TLCAN primero y después el T-MEC transformaron la frontera entre México y Texas en una cadena productiva compartida.

POR: Patricia Tapia

Hablar de la relación económica entre México y Texas es hablar del pulso mismo del comercio en América del Norte. En 2024, el intercambio alcanzó 281,161 millones de dólares, una cifra que supera lo que Estados Unidos comercia con Japón y España juntos. El dato revela una transformación: un corredor que hace apenas 10 años se sostenía en petróleo y gas, hoy es motor de manufacturas avanzadas.

Hasta 2014, el petróleo y el gas encabezaban lo que México enviaba a Texas. Ese año, los hidrocarburos representaban el 21% de las importaciones del estado de la estrella solitaria desde México. Para 2024, esa proporción cayó a solo el 5%. El giro comenzó en 2015, cuando los equipos de cómputo tomaron la delantera, de acuerdo con cifras del Departamento de Comercio de Estados Unidos.

El cambio no fue menor, pues pasaron de representar el 12% en 2014 al 22% en 2024. “Texas dejó de ver a México como patio energético y lo mira como piso de fábrica”, resume Alejandro Díaz-Bautista, investigador de El Colegio de la Frontera Norte (Colef).

México es, de hecho, el principal proveedor de equipo de cómputo de Estados Unidos, con una participación cercana al 38%. Texas, epicentro de esta transformación, se convirtió en el mayor escape-rate de esas nuevas dinámicas.

La relación México-Texas es una brújula anticipada. Gabriela Siller Pagaza, economista en jefe de Grupo Financiero Base, señala que la industria automotriz ya no es la principal fuente de exportación de México debido a los aranceles. Ahora, lo es el equipo de cómputo, con el 25.9% de las importaciones que Estados Unidos realiza desde México.

El giro también tuvo un impacto que se refleja en la balanza comercial. En 2022, Texas aún mantenía un superávit frente a México. Pero en 2023 apareció un déficit de 11,782 mdd que se amplió en 2024 hasta 33,835 mdd.

La explicación está en la expansión de las importaciones de bienes intermedios y de capital, procedentes de plantas mexicanas integradas a cadenas trinacionales. “Estos cambios reflejan una mayor integración y cadenas de valor más pujantes”, afirma Adriana García, coordinadora de Análisis Económico de México, ¿cómo vamos? No es solo un asunto de productos, involucra empleos, industrias y bienestar en toda la región.

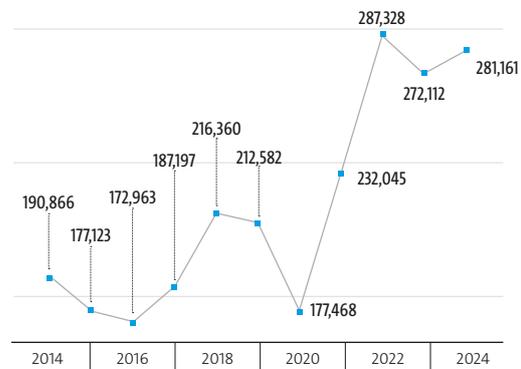
LOS TRATADOS HICIERON LO SUYO

La historia se entiende con los tratados. En la primera década del siglo XXI, la relación comercial México-Texas se cimentó con el TLCAN, que convirtió este estado en uno de los principales destinos de exportaciones mexicanas. Hubo un dato revelador: las exportaciones texanas llega-

UNA DÉCADA DE INTERCAMBIO SÓLIDO

Entre 2014 y 2024, el comercio promedio fue de 218,000 millones de dólares, consolidando a México como socio clave de Texas.

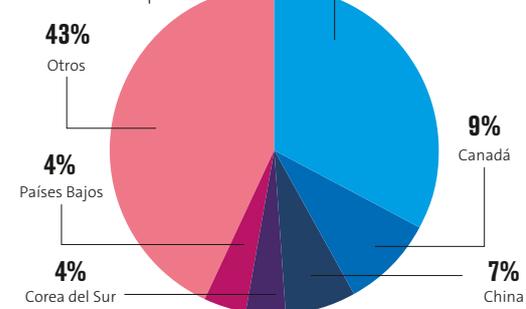
COMERCIO ENTRE MÉXICO Y TEXAS EN MDD



FUENTE: Departamento de Comercio de Estados Unidos.

TOP 5 DE SOCIOS COMERCIALES DE TEXAS

El estado alcanzó 851,293 millones de dólares en comercio global en 2024. México destaca muy por encima de otros países.

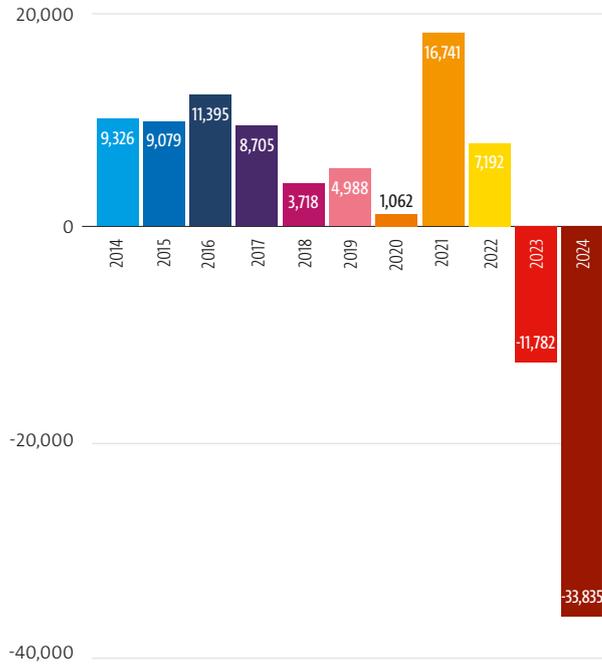


FUENTE: Departamento de Comercio de Estados Unidos.

DE SUPERÁVIT A DÉFICIT CON MÉXICO

La balanza comercial estuvo a favor de Texas hasta 2022, ahora, tiene un saldo negativo de casi 34,000 millones de dólares.

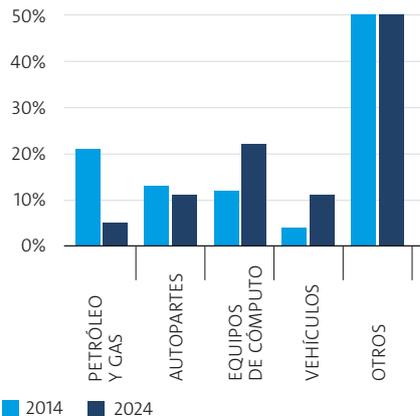
BALANZA COMERCIAL TEXAS-MÉXICO EN MDD



FUENTE: Departamento de Comercio de Estados Unidos.

TRANSFORMACIÓN EN LAS COMPRAS DE TEXAS A MÉXICO

De hidrocarburos a equipos de cómputo, Texas reescribe con México la brújula del comercio norteamericano.



FUENTE: Departamento de Comercio de Estados Unidos.

ron a representar el 17.8% del PIB estatal, de las cuales cerca del 35% tenían a México como destino.

El TLCAN abrió la puerta a la eliminación de aranceles y a reglas de origen que integraron cadenas transfronterizas. La canasta exportadora pasó de hidrocarburos y productos agrícolas a manufacturas complejas. Con el T-MEC, en vigor desde 2020, se profundizó la integración: normas más estrictas de contenido regional, comercio digital y propiedad intelectual dieron certidumbre e impulsaron inversiones en industrias de punta.

Además de computadoras, México envía a Texas autopartes, vehículos completos y aparatos eléctricos, que juntos su-

peran el 45% de las importaciones texanas desde el sur.

Roberto Coronado, vicepresidente de la Reserva Federal de Dallas, aporta otro dato: el comercio en el puerto de Laredo creció casi 40% en la última década, ajustado a inflación. Más empresas están moviendo operaciones o proveedores a México y países vecinos, lo que sustenta que el *nearshoring* tiene un papel fundamental.

Este comercio, que sostiene tres cuartas partes del intercambio terrestre entre ambos países, pasa por puertos texanos. Coronado, quien creció en Ciudad Juárez y hoy vive en El Paso, lo resume así: “Antes de ser el principal socio de Estados Unidos, México ya lo era de Texas y Nuevo México”.

La magnitud de la relación es contundente: el estudio ‘The Economic Benefits of Texas-Mexico Trade’, de The Perryman Group, indica que uno de cada cuatro dólares de la economía texana está ligado al comercio con México. Eso equivale a 471,400 mdd en PIB y más de 3.6 millones de empleos en Texas.

¿HABRÁ UN NUEVO GIRO?

El futuro abre nuevas apuestas. La industria de semiconductores aparece como oportunidad clave. Con el CHIPS and Science Act, Estados Unidos incentiva relocalizaciones en América del Norte y México puede integrarse en etapas de ensamblaje, validación y empaquetado. El sector automotriz, fortalecido por las reglas del T-MEC, y el mercado de electromovilidad, impulsado por la demanda de vehículos eléctricos, también representan áreas de crecimiento.

Pero hay nubarrones. El contexto arancelario y las tensiones comerciales amenazan con frenar el dinamismo. Gravámenes de hasta el 30% en sectores automotriz, maquinaria y electrónica ya causan incertidumbre. Un arancel generalizado podría reducir exportaciones mexicanas en 12% y recortar el PIB en 1.7% en cinco años, advierte Díaz-Bautista.

El economista vislumbra que, en la próxima década, exista un mayor reacomodo de cadenas, con inversiones hacia polos de manufactura avanzada en Texas y el norte de México. La clave será reforzar el T-MEC e incluir más digitalización y sustentabilidad para sostener la competitividad regional y reducir el riesgo político.

Algunos años bastaron para que el comercio Texas-México se transformara en un intercambio diversificado y sofisticado. La frontera, más que línea de separación, se convierte en el corazón de la integración norteamericana.

Cada **decisión** tiene
una **historia, consecuencias**
y más de una versión.

CONDUCE:

MARIEL IBARRA

EDITORA DE
EXPANSIÓN POLÍTICA

EXPANSIÓN
POLÍTICA
Y OTROS DATOS

**NUEVA
TEMPORADA**

**LA VIDA PÚBLICA
EXPLICADA**

DANOS PLAY EN:  Spotify  Apple Podcasts  amazon music

SONORO

HUACHICOL FISCAL:

EL RETO ANTICORRUPCIÓN DE SHEINBAUM

El ingreso al país de combustible que no paga impuestos no representa solo un daño a las finanzas públicas, también es un desafío para la presidenta de ir en contra de las estructuras de corrupción sin importar los funcionarios involucrados.

POR: Lidia Arista

EXPANSIÓN

política

POLITICA.EXPANSION.MX



CATEOS. En septiembre, el ejército encontró 60,000 litros de hidrocarburos en un predio en Tijuana.



EL

a mañana del 19 de marzo, el buque cisterna Challenge Procyon atracó en el puerto de Altamira, Tamaulipas, tras un viaje de alrededor de 1,200 kilómetros desde Houston, Texas. La nave, que porta la bandera roja de Singapur, con cinco estrellas y una luna en blanco, fue cargado con millones de litros de diésel etiquetados como “aditivos para aceites lubricantes”.

El barco era uno de los cinco que llegan al día a ese puerto con vocación petrolera del golfo de México, pero las autoridades detectaron irregularidades en su documentación aduanal y, con ello, dieron con una trama de corrupción que podría marcar este sexenio.

El huachicol fiscal es un fenómeno delictivo que involucra a integrantes de la Secretaría de Marina, una de las instituciones mejor evaluadas del gobierno mexicano, en una red de complicidades con empresarios, funcionarios y delincuentes que importan combustibles de manera



SEGURIDAD. El titular de la Marina, Raymundo Morales, informó sobre la detención de miembros de la Secretaría.

HUACHICOL FISCAL DE DIÉSEL

El volumen de huachicol fiscal creció en los tres primeros años del sexenio de Andrés Manuel López Obrador.

| Año | Huachicol fiscal (miles de barriles diarios) |
|------|--|
| 2019 | 24.6 |
| 2020 | 57.1 |
| 2021 | 88.0 |
| 2022 | 14.3 |
| 2023 | 19.2 |
| 2024 | 59.1 |

FUENTE: Análisis de Francisco Barnés de Castro, miembro del Observatorio Ciudadano de Energía.

MOVIMIENTO. El transporte del combustible irregular no se realiza solo por barco, también a través del ferrocarril.

ilegal. Lo hacen al simular introducir a México aditivos o lubricantes para evitar el pago de impuestos.

La administración del expresidente Andrés Manuel López Obrador emprendió una lucha contra la corrupción y el robo de hidrocarburos en México, principalmente, a ductos o pipas. Hoy, se sabe que no funcionó. Tan solo en sus primeros ocho meses, Claudia Sheinbaum incautó casi 70 millones de litros de hidrocarburos de procedencia ilícita, que rebasó los 46 millones asegurados durante todo el sexenio anterior.

El gobierno actual apostó por un cambio en las acciones en contra del huachicol, pero se enfocó en las investigaciones de contrabando de hidrocarburos a través de puertos y aduanas del país, que en 2020 pasaron a manos de las Fuerzas Armadas, en un intento





QUE SE PUSIERA EL FOGO EN LA MARINA MANDA EL MENSAJE DE AUTORIDADES MEXICANAS QUE ESTA RED MASIVA DE DEFRAUDACIÓN ILEGAL NO VA A TOLERARSE.

Jesús Pérez Caballero,
profesor de El Colegio de la Frontera Norte.



por erradicar la corrupción. Fue precisamente ahí donde se encontró a dos miembros claves de la red: el vicealmirante Manuel Roberto Farías Laguna y su hermano, el contralmirante Fernando Farías Laguna, ambos, sobrinos de Rafael Ojeda Durán, secretario de Marina de López Obrador.

Para Alberto Guerrero Baena, consultor especializado en política de seguridad, el caso que involucra a la Marina con una red millonaria de huachicol fiscal es uno de los más grandes retos que enfrenta Sheinbaum en la primera parte de su sexenio.

“Más allá del efecto económico, implica una polémica para el sistema de aduanas y la Marina, por lo que se tiene que hacer una investigación, una reconstrucción sistemática de todas las instituciones y [operar] algún tipo de estructura que ayude a evitar que vuelva a suceder. Sobre todo, tomando en cuenta que hay una arquitectura criminal que tiene demasiados actores involucrados”, sostiene.

EL GRAN NEGOCIO DEL COMBUSTIBLE

El combustible es un negocio altamente rentable, y más, cuando es robado o no paga los impuestos correspondientes. Cuando se declara conforme a la ley, un litro de diésel debe pagar alrededor de 7 pesos por concepto de Impuesto Especial sobre Producción y Servicios (IEPS), pero si es ingresado como otra sustancia, la ganancia es de miles de pesos para el importador y de pérdidas millonarias para el gobierno de México.

Las cifras del daño al erario no son claras, pero se estima que la práctica ha dejado más de 600,000 millones de pesos en pérdidas para el país. La cantidad fue dada a conocer por la titular

¿EL ROBO DEL SEXENIO?

Estos son los tipos de huachicol que hay en México:

1. Perforación de ductos:

Es el huachicol tradicional que consiste en el robo de combustible a través de la perforación de ductos y la extracción de pipas de Pemex.

Pérdida económica: en el primer semestre de 2025, asciende a 13,122 millones de pesos, según Pemex.

2. Introducción de combustibles a través de buques y ferrotanques:

El huachicol fiscal es la importación ilegal de combustible a través de declarar otras sustancias a las aduanas para evadir el pago de impuestos.

Pérdida económica: se estima en 600,000 millones de pesos, de acuerdo con la Procuradora Fiscal, Grisel Galeano.

de la Procuraduría Fiscal, Grisel Galeano, después de una reunión con diputados, pero, días después, la presidenta lo negó. Después, el secretario de Hacienda y Crédito Público, Édgar Amador, señaló que tan solo bajo querellas tienen 16,000 mdp.

De acuerdo con cálculos de Francisco Barnés de Castro, miembro del Observatorio Ciudadano de Energía, las pérdidas en el sexenio pasado solo por la importación ilegal de diésel se estiman en 4,600 millones de dólares (alrededor de 85,000 mdp).

Porque la ganancia de traer combustible de otras partes del mundo está cuando entra en grandes cantidades. “El huachicol fiscal solo es rentable si ingresas un barco completo o un ferrocarril con muchos vagones cargados”, explica Víctor Manuel Sánchez Valdés, profesor de la Universidad Autónoma de Coahuila y experto en seguridad.

Un buque con capacidad de transportar alrededor de 10 millones de litros de combustible puede dejar hasta 70 mdp de ganancia por los impuestos evadidos. Y ese no es el único daño al erario, que también deja de recibir ingresos por el pago del Impuesto al Valor Agregado (IVA) porque ese combustible se vende en mercados negros del país.

El combustible se ha convertido en un negocio altamente rentable para organizaciones criminales en ambos lados de la frontera. Desde 1990, de acuerdo con Insight Crime, las bandas han recurrido al huachicol como una fuente de ingresos. Hace tres décadas, perforaban ductos y usaban válvulas, mangueras y bidones para extraer el combustible, pero ese modus operandi, que aún sigue en pie, se ha llevado a una mayor escala.

Ana Lilia Pérez, escritora y periodista, explica que en México pasó de ser un “robo hormiga” efectuado por empleados, a un negocio de mayor escala. “Se volvió un sistema en el cual los empleados de Petróleos Mexicanos ordeñaban

PERJUICIO ECONÓMICO

El daño patrimonial para la hacienda pública cuando el diésel se importa como “aditivo para lubricantes” se da al burlar el pago del IEPS y del IVA. Cifras en millones de dólares.

| Año | Afectación al IEPS | Afectación al IVA | Afectación a la SHCP* |
|------|--------------------|-------------------|-----------------------|
| 2019 | 307.6 | 136.1 | 444.3 |
| 2020 | 827.8 | 215.7 | 1,043.6 |
| 2021 | 858.3 | 473.3 | 1,331.6 |
| 2022 | 0.0 | 112.6 | 112.6 |
| 2023 | 206.5 | 136.0 | 342.5 |
| 2024 | 939.3 | 371.2 | 1,310.5 |

* Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

FUENTE: Análisis de Francisco Barnés de Castro, miembro del Observatorio Ciudadano de Energía.

las pipas, comenzaron a instalar tomas clandestinas también en los ductos, sacaban embarques de las terminales de almacenamiento. Y se fue sistematizando, incluso entre ellos se denominaban ‘huachicoleros’, ‘mamileros’, también ‘chupaductos’, y así se fue diversificando todo este robo”, detalla.

Este negocio ilegal no se expandió solo en México. En mayo, el gobierno de Estados Unidos alertó que el robo y contrabando de combustible se ha convertido en la “gallina de huevos de oro” para los cárteles mexicanos, al consolidarse como su principal fuente de ganancias ilegales fuera del narcotráfico.

Así como en México se da el huachicol fiscal, en Estados Unidos se alertó que el Cártel Jalisco Nueva Generación (CJNG), el de Sinaloa, el del Golfo y otras organizaciones criminales transnacionales introducen, a través de la frontera, el petróleo crudo robado en México.

LA RUTA DEL HUACHICOL FISCAL

De norte a sur, así suele ser la ruta del combustible que ingresa sin pagar impuestos a México. Por la cercanía geográfica y porque es más económico, la compra de combustible suele hacerse en el estado de Texas y transportada hacia México a los puertos del golfo, como Tampico, Altamira, Coatzacoalcos y Tuxpan, aunque no están descartados algunos del Pacífico, como Lázaro Cárdenas o Manzanillo.

Gonzalo Monroy, consultor especializado en energía y director de GMEC, subraya que no se conoce cuánto huachicol fiscal se ha ingresado a México y alerta que no solo fue por buques, sino también por ferrocarril. “Se habla de que entraron 67 buques entre 2024 y 2025, pero no se sabe cuánto combustible entró por trenes”, sostiene.

La hipótesis de que el huachicol también entra por trenes está fundamentada en que en la zona de Coahuila, Nuevo León y Chihuahua hay uno de los mercados ilícitos más grandes de combustible robado. “En esos estados, no hay puertos, así que sabemos que, además de los buques, el combustible llegó por trenes”, agrega el experto.

De acuerdo con el análisis ‘El huachicol, una estimación de su impacto económico’, elaborado por Francisco Barón de Castro, el volumen de huachicol fiscal creció aceleradamente en los primeros años del sexenio de López Obrador, pero decreció a partir de 2021. Ese



CONFERENCIAS. El tema ocupa la agenda de Sheinbaum y del fiscal general, Alejandro Gertz Manero.

PUERTOS EN LA MIRA

Estos son los principales puertos involucrados en el huachicol fiscal que son disputados por las organizaciones criminales.



LOS ACTORES IMPLICADOS

- Personal de puertos y aduanas.
- Verificadores de mercancía.
- Operadores de cámaras de seguridad.
- Empresas de transporte.
- Empresarios.
- Integrantes del crimen organizado.



El fraude también podría tocar a tu puerta.

Nunca le entregues tu tarjeta ni tu NIP a nadie. Si cambias de tarjeta, asegúrate de destruir el plástico y el chip anterior.

Aquí. Para ti. Siempre.

año, el gobierno dejó de cobrar el IEPS, por lo que ya no era un negocio traer combustible desde el extranjero.

... Y EL HUACHICOL TOCA A LA MARINA

La tarde del 7 de septiembre, a la Marina le cayó una 'bomba'. En una conferencia, el secretario de Seguridad Pública, Omar García Harfuch, informó que habían sido detenidas 14 personas involucradas en el mercado ilícito de combustible y otros delitos. Entre ellas, tres empresarios, cinco marinos en activo, uno en retiro y cinco exfuncionarios de Aduanas.

El hombre fuerte de la política de seguridad se aprestó a defender a la Marina: "El actuar aislado de unos cuantos no representa el actuar de esta honorable institución", señaló. Y también lo hizo con el almirante Rafael Ojeda, exsecretario de Marina en el gobierno de López Obrador.

El escándalo no era menor. La institución a la que el 87.5% de la población considera efectiva o muy efectiva en las labores de prevención y combate a la delincuencia, de acuerdo con la Encuesta Nacional de Seguridad Pública Urbana (ENSU) del INEGI publicada en junio de 2025, fue presuntamente alcanzada por la corrupción.

"La imagen de la Marina se daña precisamente por la participación de encargados de varias de las aduanas; se suponía que con la entrada de la Marina se iban a limpiar y pues lo que sucedió es que terminaron corrompiendo a integrantes de la Marina", afirma Sánchez Valdés.

En el sexenio pasado, a la Marina se le entregó el control administrativo de puertos y aduanas del país, lo que incluso motivó la renuncia del entonces secretario de Comunicaciones y Transportes, Javier Jiménez Espriú.

EL CASO DE HUACHICOL FISCAL EN LA MARINA ES SOLO LA PUNTA DEL ICEBERG.

Gonzalo Monroy, consultor especializado en energía y director de GMEC.

46

millones de litros de combustible decomisado en el gobierno de AMLO.

70

millones de litros decomisados en ocho meses del gobierno de Claudia Sheinbaum.

"Tenemos pruebas de que los administradores de los puertos o están coludidos o se hacen de la vista gorda en actos de corrupción. Hay una investigación abierta por huachicoleo de combustibles. Es imposible que no se den cuenta", dijo el entonces presidente López Obrador en enero de 2020, como un primer aviso de que las aduanas serían militarizadas.

Sin saberlo, al entregar el control a la Marina, López Obrador puso cerca de la corrupción a una de las instituciones a la que en repetidas ocasiones agradeció por su apoyo y por ser un aliado en el combate a la inseguridad.

Jesús Pérez Caballero, profesor de El Colegio de la Frontera Norte, sostiene que en la mayoría de los países las aduanas están bajo el control de civiles y si bien no están exentas de algunos casos de corrupción, no es al nivel de México. "Y no [son solo] casos puntuales de corrupción, que van a haber siempre en el tráfico transfronterizo, es normal, pero no existen casos de corrupción sistémica en Europa, por ejemplo, a diferencia de México", refiere.



PÚBLICO. Raymundo Morales dijo que sería imperdonable callar actos de corrupción en la Marina.

Antes de que la Marina tomara el control de las aduanas ya se había detectado corrupción en ellas, con el ingreso de piratería, armas, precursores químicos para la producción de droga y más. Para la entrada del combustible se requiere una red de complicidades que involucra a funcionarios a los que se les corrompe.

"El esquema de huachicol fiscal tiene la particularidad de que necesita de la colaboración de autoridades para llevarlo a cabo, pues tiene que haber una red de complicidad que permita ese ingreso ilegal, por las revisiones que hacen, tanto físicas como de toda la documentación que ampara", sostiene Sánchez Valdés.

Por ello, la presidenta enfrenta un gran desafío: desarticular una red de complicidad que no se sabe cómo comenzó, pero que, sin duda, tocó a las más altas esferas de una de las instituciones públicas más reconocidas.

"Es muy buena oportunidad para que la presidenta dé un golpe de autoridad, empezar a investigar a fondo las instituciones de seguridad nacional y empezar a hacer una limpia", opina Guerrero Baena.

Mario Ramírez, politólogo y catedrático de la UNAM, considera que la presidenta está optando por no defender un episodio que podría afectar a su gobierno. "La presidenta lo ha entendido, creo que se está dejando asesorar, por ejemplo, en el escándalo del huachicol fiscal", sostiene. "Donde al inicio salía a defender a capa y espada al expresidente, hoy se limita a tratar de contestarlo, es una forma de no meterse más a defender lo indefendible, y más cuando el secretario de Marina dijo: 'Caiga quien caiga'".

CIMA es una empresa fuerte, VISIONARIA Y EN CONSTANTE CRECIMIENTO

La compañía tiene ahora una imagen unificada en la que se reflejan su trayectoria de una década y propósitos.

A raíz de su fortalecimiento como un *holding* multisectorial, la compañía mexicana, fundada por Teodoro Martínez Ramos y Teodoro Martínez Ruiz, reestructuró seis de sus unidades de negocio bajo el nombre de CIMA.

En línea con el objetivo de ser uno de los conglomerados más importantes del país, esta organización se percibe como sinónimo de grandeza, liderazgo y visión de largo alcance.

Dichos atributos se reflejan en su nueva identidad, que simboliza la fuerza de su historia y la determinación de continuar escalando e innovando. Asimismo, ofrece una visión clara y un propósito común a todos sus *stakeholders*.

“Anteriormente no contábamos con una identidad propia, que fuera un resultado del crecimiento sostenido y sin precedentes. Y tras la consolidación de la empresa como un *holding* multisectorial, necesitábamos un nombre que representara lo que ya es la organización y el futuro que tenemos por delante”, destaca Teodoro Martínez Ruiz, su CEO.

El desarrollo del nombre, la marca y la identidad visual del conglomerado estuvo a cargo de Landor, firma internacional especializada en consultoría de marcas.

Al respecto, Héctor Ascencio, director ejecutivo de Estrategia en Landor, relata que al trabajar con CIMA se percataron de que la compañía busca la grandeza en todo momento, confía en el trabajo en equipo y pretende generar un impacto positivo en México.

“Cuando definimos lo que representa la empresa, quisimos reflejar esa ambición por alcanzar metas y mantenerse siempre en lo más alto. CIMA cumple lo que promete y está en búsqueda constante de nuevos horizontes, elevando las expectativas de la sociedad”, señala el directivo.

Para Fernanda Ochoa, directora de Diseño en Landor, el concepto de CIMA se relaciona con una trayectoria que persigue el progreso constante. En sus palabras: “Es una compañía que ha sabido superar obstáculos, impulsar el desarrollo, rebasar las expectativas y seguir en la cúspide. La cima representa su propósito: avanzar, inspirar y crecer sin límites”.

Por esta razón, la nueva identidad fue diseñada para proyectar la personalidad y los factores diferenciadores de cada división de negocio, utilizando estratégicamente el color y la fotografía.

Al mismo tiempo, se mantiene una imagen unificada, mediante una base común de elementos gráficos que aseguran coherencia y refuerzan el sentido de pertenencia a una misma marca.

Esta decisión proyecta una narrativa sólida y pone de manifiesto la capacidad de CIMA para transformar los retos en oportunidades rentables.

Con su nueva
identidad,
CIMA se
consolida
como un
holding
multisectorial
y afianza su
historia de
crecimiento.



**DAI
LY**
**POD
CAST**

LUNES A VIERNES 9 AM

**POLÍ
TICA**
Y OTROS DATOS

JUEVES 6 AM

**CUÉNTAME DE
ECONOMÍA**

LUNES 7 PM

Gee hunters
PODCAST

DOMINGO 4 PM

**NUEVOS VIDEOS
TODOS LOS DÍAS**

PODCASTS | NOTICIAS | POLÍTICA

SUSCRIBETE EN  YouTube

EXPANSION

@ExpansionVideo

BATALLA EN EL ASFALTO

La mitad de las llantas que ruedan en México son chinas; las marcas tradicionales se refugian en la innovación y en el segmento *premium*.

POR: Ivet Rodríguez

Los talleres mecánicos son un termómetro del mercado. Donde antes se apilaban neumáticos de marcas conocidas, como Michelin, Bridgestone o Pirelli, ahora se alzan torres de logos desconocidos, con nombres que apenas se pronuncian. Son llantas chinas que, por primera vez en la historia, ya dominan más de la mitad de las ventas en México.

En silencio, los fabricantes asiáticos pasaron del rincón de los distribuidores al estante principal, replicando la irrupción de los autos chinos, un fenómeno que sacudió la industria automotriz. En vehículos, la transición fue rápida y visible: concesionarias nuevas en cada esquina, SUV a precios imbatibles y un consumidor curioso por probar.

En neumáticos, la revolución ha sido más discreta pero igual de contundente. Hoy, alrededor del 45% de las llantas de vehículos de pasajeros son chinas, y el 80% en el caso de las

de camiones, según datos de la Cámara Nacional de la Industria Hulera de 2024.

La comparación inquieta a las marcas tradicionales. Michelin, Bridgestone y Pirelli se enfrentan a un ejército de desconocidas que juegan con la ventaja de un precio bajo. La brecha puede ser de hasta 40%, que explica por qué las torres de neumáticos chinos crecen en cada esquina.

PRECIO VS CALIDAD

El viraje del consumidor ha sido inmediato. Ante la inflación y la presión en el bolsillo, los neumáticos dejaron de ser un producto aspiracional para convertirse en una compra pragmática. “Obviamente, te vuelves más selectivo al pensar en qué gasto mi dinero. Y las llantas precisamente no son el producto más llamativo”, admite Rebekka Hein, gerente de Marca de Michelin para México y Centroamérica.

La consecuencia es que gigantes globales están reduciendo la cuota. Las tres marcas se abstienen de hablar de participación de mercado pero admiten el golpe. A la vez, los fabricantes asiáticos sin representación local formal –los llamados *non-pool*– dispararon sus ventas.

Bridgestone advierte que la decisión tiene un costo oculto. “El menor precio de una llanta es determinante para que el consumidor haga la compra, sin embargo, el gasto a largo plazo puede ser mucho mayor”, señala Miguel Pacheco, presidente de Bridgestone Latinoamérica Norte.

La compañía busca contrarrestar este patrón mediante campañas de sensibilización que resaltan el impacto que tiene una buena llanta en seguridad, confort y eficiencia. La avalancha de productos asiáticos de bajo costo se apoya precisamente en la percepción de que “todas las llantas son iguales”.

Michelin subraya que es uno de los productos industriales más complejos, pues deben equilibrar rigidez y flexibilidad para garantizar confort, pero también resistir altas velocidades y frenadas intensas. La compañía señala que la clave está en los compuestos utilizados y en la investigación para definir mezclas y diseños que mejoren la adherencia y el desempeño en condiciones adversas.

Ese conocimiento se nutre tanto de los centros de desarrollo como de la participación en competencias deportivas. “Estuvimos ocho años en Fórmula E porque tuvimos que adquirir el conocimiento de los requerimientos de los nuevos vehículos eléctricos, porque son más pesados, tienen mucho más torque”, comenta Hein.

Además, Michelin mantiene presencia en otras plataformas de alto rendimien-

45%

DE LAS LLANTAS DE PASAJEROS QUE RUEDAN EN MÉXICO TIENEN A CHINA COMO PAÍS DE PROCEDENCIA.

to. Con su marca BF Goodrich participa en la Baja 1000 para el segmento *off-road*, mientras que continuará en MotoGP hasta 2027, cuando migrará a una nueva serie más cercana a las condiciones de manejo en calle.

El problema, coinciden los fabricantes, es que el consumidor aún no percibe el valor real de un neumático de alta gama. “Hay muy poco conocimiento sobre la importancia de una llanta y las características de calidad que deberías tener en cuenta al momento de comprar”, dice Hein.

INNOVACIÓN Y PRODUCCIÓN LOCAL

Mientras tanto, los fabricantes ven en sus plantas un eje. La de Bridgestone en Cuernavaca, con capacidad para 24,000 llantas diarias, abastece a armadoras y al mercado de repuesto. La firma ha optimizado procesos y fortalecido su cadena de suministro para enfrentar la presión de precios sin sacrificar estándares. Además, mantiene un portafolio balanceado; con la marca Bridgestone atiende el segmento *premium*, mientras que con Firestone ofrece opciones más accesibles.

Michelin sigue la misma ruta, reforzando su estrategia *local to local*. La planta de León, que produce alrededor de 13 millones de llantas al año, destina más del 80% a la exportación, principalmente, hacia Estados Unidos, aunque también atiende el mercado de repuesto en México y algunas otras regiones. El objetivo

es equilibrar esta mezcla para fortalecer la presencia local.

La compañía también busca blindarse frente a la volatilidad arancelaria con un mayor esfuerzo de regionalización de su cadena de suministro. Aunque el caucho natural seguirá dependiendo de países como Brasil, Michelin trabaja en proyectos de cero deforestación y recolección sustentable. En otros insumos, como acero o componentes sintéticos, la estrategia es localizar proveedores en América para reducir costos logísticos, mejorar la huella de carbono y mitigar riesgos regulatorios.

A la vez, las marcas están mirando hacia nuevos segmentos de especialidad. Pirelli lanzó su línea Elect, para autos eléctricos, y el Cyber Tyre, capaz de recopilar y procesar datos de sensores dentro del neumático y comunicarse en tiempo real con la electrónica del vehículo. “Nuestra prioridad es anticiparnos a la movilidad del futuro, ofreciendo productos de alta tecnología que diferencien a Pirelli en el mercado”, dice Enrico Verdinio, CEO de Pirelli México.

Michelin también ha desarrollado neumáticos diseñados para eléctricos e integra sensores y materiales avanzados que optimizan la transferencia de torque y la autonomía de la batería sin sacrificar seguridad. Bridgestone, en tanto, desarrolla modelos que reduzcan el ruido y optimicen el consumo de energía.

La disputa, sin embargo, no es solo tecnológica, también se libra en los pasillos de la regulación. “Es muy importante que existan reglas claras y justas que aseguren la competencia leal”, advierte Pacheco.

Para las multinacionales, el reto es doble: defender el terreno *premium* y convencer al consumidor de que lo barato puede salir caro. Para las asiáticas, en cambio, mientras exista un diferencial de precio, la ola seguirá rodando.

Con información de Tzuara De Luna.

Coordino mi equipo y tareas en campo

Gestión de Fuerza en Campo

¿Buscas una mejor forma de gestionar a tu equipo en campo? Con esta solución podrás planificar, monitorear y comunicarte con tu fuerza laboral de forma centralizada.

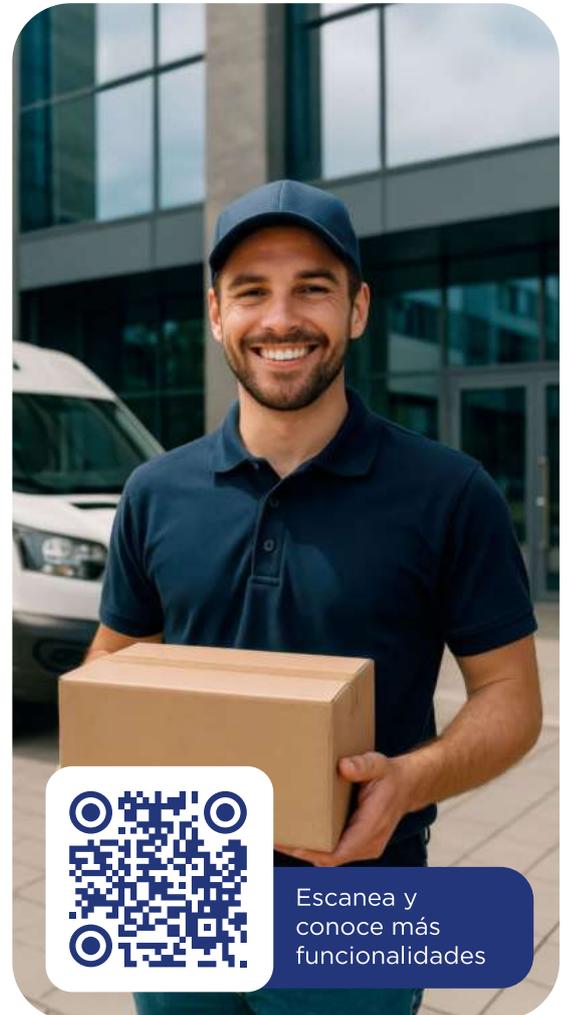
- » **Planificación inteligente:** Envía tareas y rutas desde la plataforma a la app móvil para coordinar a tu equipo
- » **Monitorea** rutas, tareas y avances desde la plataforma
- » Informa, coordina y asigna tareas **al momento**
- » Visualiza el desempeño y avance de las actividades **sin generar reportes manuales**

Beneficios para tu negocio:

- » **Mayor productividad y eficiencia operativa**
- » **Mejor aprovechamiento de recursos y tiempo**
- » **Menores costos y mayor rentabilidad**

Más control, más eficiencia y más valor.

Telcel Empresas, mi mejor decisión



G O K U

CONQUISTA EL MUNDO

El anime lleva décadas posicionándose en todo el planeta como un medio de entretenimiento, cuyo público crece, y las empresas detrás pronostican que no parará de hacerlo.

POR: Daniel Cuevas

El show comienza con el Auditorio Nacional de la Ciudad de México casi lleno. El responsable no es Luis Miguel o algún cantante de moda, sino un personaje que, en realidad, no es de carne y hueso. Este es el primer concierto oficial de la serie de anime *Dragon Ball* en México y hay 8,000 personas en sus butacas, desde niños hasta adultos mayores. Muchas, disfrazadas de personajes como Goku, Gohan, Bulma o Piccolo.

Al centro del escenario, la orquesta sinfónica interpreta los temas clásicos mientras en las pantallas se proyectan las escenas del anime, como se denomina a la animación japonesa, con las que varias generaciones gritaron “Kamehameha”. Hacia el final, Goku pide la energía de todas las personas para hacer la Genkidama. Y el Auditorio Nacional alza sus manos sin dudar.

Un día después, en Parque Tere, también en la CDMX, cientos de personas se reúnen desde antes de las 7 am para la premiere con alfombra roja de la película *Kimetsu no Yaiba Demon Slayer: Castillo Infinito*. Al estreno asisten los actores que dan voz en español y en japonés a los protagonistas, a quienes se les recibe como estrellas de Hollywood: los vitorean, les mandan besos y les piden autógrafos.

Ambos eventos son testimonios del impacto de una industria que no para de crecer y que está en su mejor momento: el anime.

“Para que sea anime, debe ser concebido y creado en Japón”, explica Rahul Purini, presidente de Crunchyroll, un popular servicio de *streaming* enfocado en este género. Pero los argumentos no tienen que ser necesariamente japoneses; hoy, la industria quiere contar historias de todo el mundo y para todo el mundo.

Purini destaca que hay 1,500 millones de personas fuera de Japón y de China interesados en el anime, y se estima que sean cerca de 2,000 millones hacia 2030. Latinoamérica está consolidada como una de las regiones donde más crece la audiencia, con 65 millones de fans hoy, que se convertirán en 100 en cinco años. Por ello, la industria ha enfocado enormes esfuerzos para acaparar y crecer en la región, donde las generaciones Z y Alpha dominan el mercado.

Según datos de la consultora Data Bridge Market Research, el valor del mercado global del anime fue de 33,250 millones de dólares en 2024, con expectativa de crecer a 63,870 mdd para 2032, impulsado por un mayor participación de su base de fans a través de redes sociales y comunidades *online*, y una promoción de boca en boca.

Raúl González, vicepresidente regional de Marketing de Crunchyroll, comenta que el anime dejó de ser un tema de nicho, para convertirse en una línea de entretenimiento que se consume cada vez más, y aunque son las audiencias jóvenes quienes están más interesadas, la tarea es ayudar a todas las generaciones a descubrir más shows y películas.

Purini señala que un estudio hecho con la consultora National Research Group arrojó que el 40% de los fans de la Gen Z reconoce que el anime ha influido en quienes son, y el 78%, que ha tenido un impacto en las relaciones y conexiones que tienen con otras personas.

En México, lleva décadas como un contenido favorito entre infancias y juventudes. Las generaciones que crecieron en los 70 y 80 quizá recuerden *Candy*

65

millones de fans del anime hay en Latinoamérica, una cifra que crecerá a 100 millones en los próximos cinco años.

30-35%

umenta el consumo cada año de series y películas de anime en México, tanto en televisión abierta como en *streaming*.

Candy o Heidi, pero hacia los años 1990 y 2000, la afición se expandió gracias a la llegada a la televisión abierta de fenómenos como *Dragon Ball*, *Caballeros del Zodiaco*, *Ranma ½*, *Sailor Moon*, *InuYasha* y *Naruto*.

César Muratalla, director de Marketing, Ventas y Licencias de Bandai Namco México, un holding japonés de desarrollo y publicación de videojuegos, anime, juguetes, arcades y parques temáticos, explica que, sin embargo, fue una afición que se mantenía un poco en secreto. El fan veía el contenido en su hogar y en condiciones insatisfactorias: a través de enlaces riesgosos en internet, sin doblaje al español latinoamericano o mal subtítulos.

También coleccionaba figuras, pero no oficiales, o a través de una distribución complicada y cara, y no las exhibía tan fácilmente ante quienes no compartieran la afición, por temor a burlas. La industria se percató de esta falta de atención a la comunidad latinoamericana y decidió poner orden en el mercado, con distribuciones en canales oficiales, doblaje y subtítulaje profesional y disponibilidad temprana.

Hoy, entre el 30 y el 40% del contenido que se consume en el país se prefiere con doblaje al español, aunque esto último depende de la inversión en la localización del producto. Por otro lado, la televisión abierta sigue siendo pieza clave

para la prosperidad del anime en México, comenta Muratalla, y cada año han visto un crecimiento en su consumo de entre el 30 y el 35%.

Crunchyroll considera que esto va más allá de dar visibilidad al contenido de la plataforma, se trata de mover el anime como producto cultural. Su estrategia implica exhibir las grandes producciones cinematográficas en cartelera, distribuir el trabajo de los artistas detrás de las composiciones musicales de series y películas, además de fortalecer el catálogo de los videojuegos más populares.

Al mismo tiempo, otras plataformas de *streaming*, como Netflix, Amazon Prime o HBO Max, cuentan con este contenido en su catálogo; desde los clásicos hasta las nuevas producciones que están definiendo la actual era de la industria. Para Crunchyroll, explica Purini, esto no representa una amenaza, sino algo positivo para el ecosistema. “No nos interesa ser algo para todos, queremos ser todo para alguien. Por eso nos sentimos bien, porque cuando se enamoran [del anime] en cualquier parte, Crunchyroll les ofrece la mejor experiencia”.

MÁS ALLÁ DE LA PANTALLA

El negocio va más allá de la transmisión de contenidos, está vinculado a otro tipo de aficiones, productos y servicios, que los fans adquieren para forjar su identidad. En esa parte del negocio tiene gran dominio Bandai Namco, empresa que tiene la licencia de algunas de las propiedades intelectuales más importantes del anime, como las series *Dragon Ball* y *One Piece*.

Con presencia en Latinoamérica desde hace tiempo, ha realizado esfuerzos en años recientes para satisfacer a los fans y expandir el mercado, al ampliar la oferta de colecciones y traer licencias y productos que, aunque ya gozan de popularidad en Japón, en México eran desconocidas y, en poco tiempo, han logrado encantar a las personas aficionadas.

Mobile Suit Gundam Wing, un clásico y referente del género Mecha (el de robots gigantes) es un ejemplo de ello. Bandai ha trabajado con aliados como TV Azteca y Cinépolis

“**EL ANIME NO ES UN GÉNERO, ES UN MEDIO. ES UNA FORMA DE CONTAR HISTORIAS QUE LOS CREADORES JAPONESES HAN DOMINADO.**”

Rahul Purini,
presidente de Crunchyroll.

para distribuir las nuevas sagas y películas, y paralelo a ello, distribuye colecciones en tiendas GamePlanet y Coppel.

La recepción, comenta Muratalla, ha sido muy exitosa. “Hoy tenemos un crecimiento más o menos de 250%. En el año uno estamos cumpliendo lo que teníamos proyectado para el año tres”. El plan con *Gundam Wing* en México es convertirla en la marca más fuerte y, para ello, al menos una vez cada tres meses debe ocurrir algo importante: una película, un evento público, presencia en convenciones o la apertura de una *pop-up store*.

Gashapon es otra parte del negocio reciente, vinculado muy de cerca al anime, y cuyo éxito en México ha sido una gran sorpresa para Bandai. Se trata de máquinas expendedoras de figuras pequeñas de colección, algunas con diseños originales como animales y comida, y otras de licencias famosas, como Hello Kitty o Peanuts, además de varias sagas de anime.

Muratalla dice que en Japón hay 500,000 máquinas, y aunque en México solo se hallan por ahora en el área metropolitana de la Ciudad de México, la promesa es extenderse a otros estados muy pronto, pues el negocio ha crecido a triple dígito, tendencia que quieren mantener en 2026. Esto implica más desarrollo de máquinas expendedoras, negociación del uso de licencias y alianzas con *retailers*.

Ante la energía de los fans, el interés de la industria y la diversificación de las unidades de negocio vinculadas al anime, todo indica que la Genkidama de Goku se hará mucho más grande en poco tiempo.

UNA RECETA EXITOSA

Las tasas de obesidad y diabetes hacen de México un mercado clave para Novo Nordisk.

POR: Mara Echeverría



POSITIVO. La semaglutida ha impulsado las ventas de la división de obesidad de la farmacéutica danesa.

La farmacéutica danesa Novo Nordisk ha experimentado un giro estratégico en su portafolio global. Lo que comenzó como una empresa enfocada en enfermedades raras, hoy centra su mayor impulso en la atención a la diabetes y la obesidad, con Ozempic como bandera.

En México, ese cambio de rumbo ha encontrado terreno fértil. La diabetes y las enfermedades cardiovasculares están entre los principales padecimientos de la población y representan un mercado creciente, particularmente, en un país con un alto número de adultos que envejecen y requieren atención médica constante.

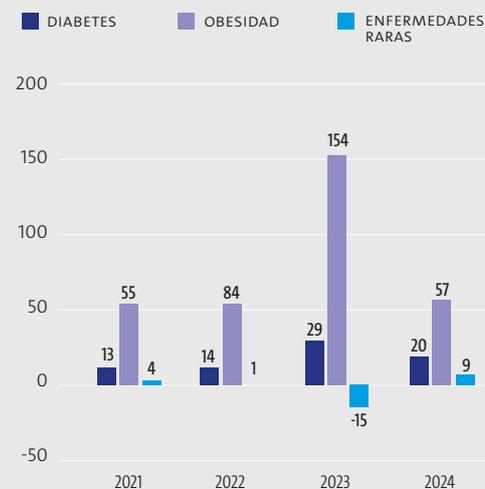
Allan Finkel, vicepresidente senior para América Latina de Novo Nordisk, reconoce estas características en el mercado mexicano, que destaca como el de mayor crecimiento en los últimos años, con una representación del 25% de las ventas de la región.

El plan de la farmacéutica en México refleja su transformación

CATEGORÍAS EN CRECIMIENTO

Las diferentes áreas en las que la empresa tiene medicamentos registran crecimientos a nivel mundial.

PORCENTAJE DE INCREMENTO EN VENTAS POR CATEGORÍA



FUENTE: Novo Nordisk.

a nivel global. En 2020, la división de medicamentos para la obesidad representó el 4% de las ventas; para 2024, ya significaba el 22.43%, lo que la convierte en el negocio de mayor dinamismo dentro de su portafolio.

EL FOCO EN LA OBESIDAD

Para sostener ese crecimiento, la empresa prepara el lanzamiento de un tratamiento oral para la obesidad, con la misma molécula activa de Ozempic, la semaglutida. “Le damos prioridad a México, especialmente, para el cuidado o la atención hacia la obesidad”, dice Finkel, sin dar más detalles del medicamento.

Sin embargo, no detalla si este desarrollo oral busca responder a su uso extendido como tratamiento para bajar de peso. “La competencia es bienvenida”, se limita a decir sobre la creciente oferta en este mercado. Eli Lilly ya tiene su propio tratamiento y Pfizer también ha trazado estrategias para contar con uno.

La oportunidad es amplia. En México, alrededor del 37% de las personas adultas padecen obesidad, condición que aumenta la

FOTO: ARMEND NIMANI / AFP

probabilidad de desarrollar diabetes tipo 2, hipertensión arterial y problemas cardiovasculares. Solo en el sistema público de salud, hasta el segundo trimestre de 2025, se registraron 22,968 ingresos de pacientes con diabetes tipo 2.

El acceso a estos medicamentos plantea retos. Mientras que el mercado privado ha sido la vía más utilizada por los pacientes, el público sigue siendo clave para ampliar la cobertura. “Nuestro objetivo a futuro es ofrecer aún más moléculas en el mercado público”, dice Finkel. La empresa ya negocia con el gobierno para ampliar la disponibilidad de tratamientos. “Si observamos la evolución de los medicamentos que tenemos disponibles, podemos ver la capacidad que tenemos para negociar con el gobierno y así facilitar el acceso a la innovación, cuando antes la disponibilidad era solo por el canal privado”, comenta.

Novo Nordisk no fabrica medicamentos en México, en línea con su estrategia de reducir costos operativos. Tras la eliminación en 2008 del requisito de tener plantas nacionales para vender al gobierno, la compañía encontró una puerta abierta para competir en el sector salud.

Al mismo tiempo, ha destinado alrededor de 850 millones de pesos en estudios en México. “Es un excelente lugar para hacer ensayos clínicos. Cada vez realizamos más estudios de moléculas en Dinamarca, que luego llevamos a cabo en ensayos clínicos de fase tres en México”, señala Finkel.

La apuesta por obesidad y diabetes se refleja también en los estados financieros. En 2024, la división de medicamentos para obesidad reportó un crecimiento de más del 50%, superando al de diabetes y enfermedades raras. En conjunto, la compañía alcanzó ingresos por 290,403 millones de coronas danesas (45,643.48 millones de dólares).

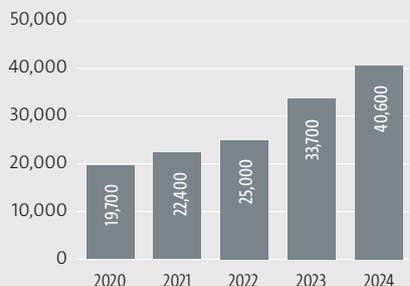
UN MOTOR DE CRECIMIENTO

El impulso para este incremento ha sido Ozempic, aprobado en Estados Unidos en 2017 y en Europa en 2018. Con él, Novo Nordisk alcanzó una cuota de mercado global del 33.7% en 2024, según datos de la empresa. “La semaglutida tiene el mayor crecimiento; sin embargo, contamos

MAYORES VENTAS

Su negocio crece en todo el mundo con innovaciones para la obesidad y las enfermedades cardiovasculares.

VENTAS EN MDD

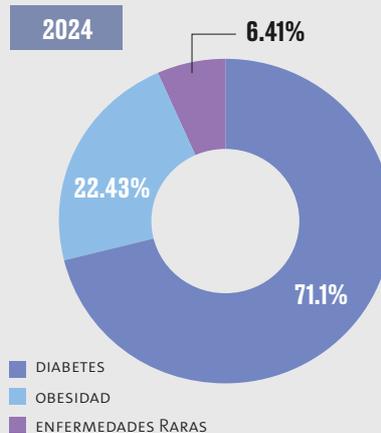
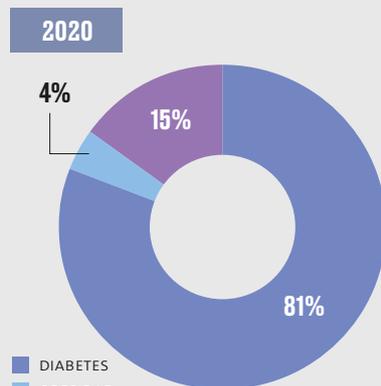


FUENTE: Novo Nordisk.

ENGORDA LA DIVISIÓN DE TRATAMIENTOS PARA LA OBESIDAD

Los medicamentos para la obesidad aumentan su peso en las ventas consolidadas de la farmacéutica.

PARTICIPACIÓN DE LAS CATEGORÍAS EN VENTAS TOTALES



FUENTE: Novo Nordisk.

con otros fármacos que están para la insulina y para enfermedades raras, como la hemofilia o trastornos del crecimiento”, dice Finkel.

El éxito también trajo desafíos. La alta demanda generó desabasto en 2024 y un auge en el mercado negro, alimentado por su uso para bajar de peso. “No podemos tener el control de una distribución secundaria. Lo que sí es que queremos hacer énfasis en que el paciente debe asistir con su doctor para que sea el que prescriba el medicamento y que este se adquiera en una farmacia”, enfatiza el directivo.

Novo Nordisk invirtió poco más de 20,000 mdd en expandir su capacidad, que incluyó tres nuevas plantas y la ampliación de operaciones en Dinamarca, Francia, Brasil, China y Estados Unidos. Los resultados ya se reflejan en su desempeño. En 2024, reportó haber atendido a 45.2 millones de pacientes con enfermedades crónicas graves, y sus ganancias operativas crecieron 25%. “La demanda fue mucho mayor de lo que se esperaba, y ya está resuelto, el problema fue temporal”, asegura Finkel.

“Si vemos el cronograma hacia el futuro, veremos que para diabetes vienen opciones que van a ser mejores que con propuestas de tratamientos semanales, sin efectos secundarios. Para la obesidad van a ser inyecciones y medicamentos orales y también vamos a comenzar con los medicamentos cardiometabólicos”, añade el ejecutivo.

Con el impulso de Ozempic y el desarrollo de nuevos tratamientos orales, Novo Nordisk busca consolidarse como la compañía farmacéutica líder en la atención a diabetes y obesidad en México, un mercado que se ha vuelto estratégico para la firma en América Latina y que ya representa una cuarta parte de sus ventas regionales.

LA TRANSICIÓN CORRE CONTRA RELOJ

El futuro energético del país depende de destrabar proyectos, garantizar certidumbre y equilibrar seguridad de suministro con metas climáticas.

POR: Diana Gante

En el mapa de la energía global, México aparece como un país con condiciones privilegiadas: sol, viento y un mercado eléctrico que necesita más electricidad para sostener su crecimiento. Sin embargo, detrás de esa ventaja natural se esconde una paradoja: buena parte de la energía renovable que podría producirse nunca llega al consumidor porque la red no está preparada.

Ese cuello de botella convierte la transición energética en un problema menos teórico y más tangible. Ya no se trata de discutir metas hacia 2050, sino de atender la incapacidad actual de llevar electricidad limpia a los centros de consumo. Una falla que, en términos de negocios, significa inversiones diferidas, contratos pospuestos y oportunidades perdidas frente a competidores más ágiles. En los últimos años, el rezago en la transmisión eléctrica ha sido tal que para proyectos solares y eólicos listos para entrar en operación han quedado varados.

Lo reconoció Javier Pastorino, Managing Director para Latinoamérica Norte de Siemens Energy, al advertir que el sistema eléctrico mexicano requiere modernización inmediata. “Hay que invertir en la red de transmisión, en los últimos años, no fue suficiente, y hay que asegurarnos de que llegue a los lugares donde la necesitamos de manera óptima”, afirmó durante el Energy Talks 2025, organizado por la empresa en colaboración con *Expansión*.

Ese es apenas uno de los dilemas. El otro es que, en paralelo al discurso de descarbonización, la demanda sigue creciendo. Y cubrirla exige que México recurra todavía a fuentes convencionales. El gas natural, señalado como combustible de transición, se convierte en pieza clave

para equilibrar el sistema y compensar la intermitencia de las renovables.

Para Pastorino, la transición no es blanca o negra, sino una secuencia de pasos. “Hemos construido hojas de ruta que permiten tener eficiencia energética, incluir renovables, incluir innovación a futuro para seguir descarbonizando las matrices energéticas y volverlas resilientes”, señaló.

Al inicio del gobierno de Claudia Sheinbaum, se fijó la meta de alcanzar el 45% de generación limpia en 2030, frente al 21% actual. Sin embargo, aún no está claro si el incremento provendrá principalmente de fuentes renovables o si incluirá alternativas, como la cogeneración eficiente. Aunque la Estrategia Nacional del Sector Energético prevé inversiones en nueva capacidad, la mayoría corresponde a centrales de ciclo combinado, lo que limita el avance real hacia la meta.

José Luis Samaniego Leyva, subsecretario de Desarrollo Sostenible y Economía Circular de la Semarnat, subrayó la importancia de coordinar acciones regionales. “Hay que coordinar la acción, crear los mecanismos de flexibilidad para permitir la compensación en las emisiones y poder bajar a una meta que nos permita no superar un rango de incremento de la temperatura”, dijo.

El matiz es que la transición energética no depende solo de la voluntad política, sino de la presión de los mercados. Empresas globales con compromisos ESG exigen energía limpia para mantener operaciones en México.

En ese contexto, la apuesta por hidrógeno verde, digitalización de redes y almacenamiento a gran escala no solo es innovación, es una manera de anticiparse a una demanda que llegará más rápido de lo previsto.



45%
40%

de generación
limpia para 2030,
frente al 21% actual,
es la meta fijada por
el gobierno.





MONEX 40 AÑOS

Innovación financiera y agilidad global.

Durante 4 décadas hemos sido el puente que conecta a empresas en el mercado internacional con nuevas oportunidades. Fitch Ratings incrementó nuestras calificaciones en Escala Nacional de Largo Plazo a 'AA(mex)' para nuestras entidades: Banco Monex, Monex Casa de Bolsa y Monex S.A.P.I. La perspectiva para las calificaciones nacionales de largo plazo es Estable. Las calificaciones en Escala Nacional de Corto Plazo de todas estas entidades se confirmaron en F1+(mex).

Soluciones ágiles para empresarios ágiles.

Contáctanos en monex.com.mx o CDMX 55 5231 4500, otras ciudades del país 800 746 6639



MÁS ALLÁ DEL CASTILLO

Disney+ redefine su posicionamiento: de historias infantiles a propuestas adultas que buscan extender la lealtad de marca.

POR: Daniel Cuevas

Disney, identificado históricamente con películas animadas y entretenimiento familiar, está redefiniendo la forma en que posiciona su marca en el mercado del *streaming*. La compañía entendió que gran parte de su audiencia original ya no es infantil y que retenerla exige contenidos y campañas diseñadas para un consumidor adulto con intereses más amplios.

La unificación de Star+ y ESPN en Disney+ el año pasado fue una jugada clave de marketing: trasladó la conversación más allá de los clásicos infantiles y resaltó series como *Grey's Anatomy*, comedias como *Modern Family* o franquicias de acción como *Deadpool* y *Alien*. La marca abrió un frente para competir en un mercado saturado de ofertas similares.

La estrategia no se limita a sumar títulos. Disney ha lanzado campañas enfocadas en reposicionar su catálogo entre los adultos, con piezas que destacan producciones originales, *realities*, documentales y hasta conciertos en vivo, como el de Grupo Firme. "Hoy, estamos corriendo una campaña en donde traemos al frente puro contenido adulto", explica Daniela Ferrari, directora de Marketing de DTC e In-Home de Disney.

La narrativa pretende transmitir la idea de una plataforma integral, que acompaña al usuario en distintos momentos del día. Mientras que los clásicos animados mantienen su rol como puerta de entrada familiar, las series, el contenido local y los deportes apuntan a incrementar el tiempo en pantalla y fortalecer la percepción de valor.

EXPANSIÓN: ¿Cómo consume el público adulto Disney+?

DANIELA FERRARI: Tenemos una audiencia adulta muy amplia. Desde el

COMPETENCIA. Daniela Ferrari señala que el mayor desafío para todas las plataformas es la retención.



equipo de Business Intelligence armamos segmentos específicos y diseñamos estrategias para retenerlos. El consumo adulto varía mucho, no es lo mismo en deportes que en series o películas de géneros, como thriller o drama, ni en telenovelas, *realities* o documentales. Creamos estrategias diferenciadas para cada grupo. Cuando un usuario se suscribe, lo seguimos de cerca para recomendarle contenidos relevantes dentro de cada segmento. Además, cuanto más logramos que un mismo suscriptor cruce entre deportes y entretenimiento general, mayor es el tiempo que permanece en la plataforma.

E: ¿Cómo ha evolucionado el mercado del *streaming* y qué retos enfrenta?

DF: El mayor desafío para todas las plataformas es la retención, más allá de la adquisición de usuarios. En el caso de Disney+, nuestra fortaleza es la robustez de la propuesta de valor. Tenemos siete marcas integradas y muy enfocadas en contenido de calidad. Es a través de esa calidad que podemos ofrecer historias relevantes para cada segmento de audiencia.

E: En Latinoamérica, el fútbol es muy fuerte, pero otros deportes también crecen. ¿Qué pasa con ese contenido?

DF: El deporte es un reto porque los derechos son muy costosos y están repartidos entre varios jugadores. Desde Disney+ y ESPN buscamos tener una oferta variada y relevante. Además, la complementamos

con nuestros *studio shows* y los *hosts* de ESPN, que aportan voces autorizadas incluso cuando no contamos con ciertos derechos. En México, el fútbol es lo más visto, pero también hay gran interés por deportes americanos, como la NFL, la NBA o el beisbol. Además, sumamos otras ligas y eventos de nicho, como IndyCar, Kings League, golf o tenis. Nuestra estrategia combina variedad con calidad, trabajando de cerca con cada liga.

E: ¿Cómo deciden qué producciones requieren más presupuesto y qué papel juega la IA aquí?

DF: Es parte de nuestro día a día. Contamos con un gran equipo de Business Intelligence y Research. El primero analiza el consumo dentro de la plataforma: géneros, tiempos de reproducción, preferencias. El segundo nos aporta *insights* externos sobre lo que ven las audiencias en México. Con esa información, trabajamos junto al equipo de contenido para definir la oferta: cuánto será original y local, cuántas adquisiciones y cuántos estrenos globales. Desde marketing, debemos elegir qué títulos apoyar con inversión. Priorizamos los que consideramos más relevantes y no me refiero solo a lo masivo, también a lo que conecta con un segmento específico. México es un mercado grande. Aunque muchas campañas son nacionales, también diseñamos acciones locales, siempre equilibrando las necesidades de la plataforma con las preferencias de los consumidores.

Explora América Latina y el Caribe

CON EXPERIENCIAS HECHAS A TU MEDIDA

Deja que tu próxima escapada te guíe a rincones mágicos, donde estancias diseñadas especialmente para ti te están esperando, con una exquisita combinación de lujo, el confort que mereces y servicio personalizado que anticipa tus deseos. Cada reserva en los más de 10,000 destinos de Marriott Bonvoy redefine el arte de viajar.





MARRIOTT HOTELS.

Marriott Bonvoy es el programa de viajes y portafolio global de Marriott International, líder en hospitalidad a nivel mundial. Diseñado para elevar cada experiencia —desde unas vacaciones soñadas hasta un viaje de negocios o una escapada romántica—, reúne más de 30 marcas en los destinos más fascinantes del planeta, incluyendo su sólida presencia en América Latina y el Caribe.

Cada estancia es una invitación a disfrutar un nivel de atención distintiva e instantes memorables, donde cada temporada te envuelve con su calidez, colores vibrantes y experiencias inolvidables que esperan ser vividas todo el año.

**MARRIOTT HOTELS:
PARA QUIEN BUSCA PLENITUD**

Puerto Vallarta, Barranquilla, Santa Marta y Panamá son solo algunos de los sitios donde puedes conocer la propuesta de Marriott Hotels.

Bajo la filosofía “*Wonderful Hospitality, Always*”, como símbolo de hospitalidad con propósito, el diseño y la funcionalidad se equilibran en sus espacios acogedores y sofisticados.

Todos los detalles están pensados para inspirar una conexión profunda. La calidad nace de la pasión por el servicio y los momentos excepcionales que genera logran que cada visita sea verdaderamente inolvidable.

**RENAISSANCE HOTELS:
PARA QUIEN BUSCA AVENTURA**

Renaissance Hotels crea un vínculo con el destino, transportando a los huéspedes a través de una estética de diseño inesperada, hacia un lu-

gar donde los hábiles *Navigators* les dan la bienvenida y los rituales nocturnos animan a los viajeros a mezclarse con los locales.

Renaissance Hotels extiende una invitación a gozar momentos de descubrimiento espontáneo, asegurando que los huéspedes siempre se marchen con una nueva percepción del destino.

**SHERATON HOTELS & RESORTS:
PARA QUIEN BUSCA COMUNIDAD**

En Sheraton Hotels & Resorts, los huéspedes se sienten parte de algo más grande. Al ser la marca más global de Marriott Bonvoy, reinventa el concepto de comunidad a través de espacios diseñados para conectar.

Sus ambientes luminosos y contemporáneos avivan la energía, con una oferta de actividades que inspiran la interacción y el descubrimiento. Presente en Argentina,

Costa Rica, El Salvador, Chile y más, es el punto de encuentro para los viajeros que valoran la interacción social.

**TRIBUTE PORTFOLIO:
PARA QUIEN BUSCA INDEPENDENCIA**

Tribute Portfolio celebra la individualidad a través de un diseño cautivador y experiencias personalizadas.

Como la marca independiente de hoteles boutique de Marriott Bonvoy, ha crecido de forma exponencial, conquistando a quienes valoran la originalidad y el espíritu libre.

Cada propiedad refleja una personalidad propia y un sentido de comunidad auténtico. México, Puerto Rico y Bolivia son solo algunos de los destinos donde se puede descubrir el carácter distintivo de Tribute Portfolio.



SHERATON HOTELS & RESORTS.



TRIBUTE PORTFOLIO.



RENAISSANCE HOTELS.



AUTOGRAPH COLLECTION HOTELS.

Recorre los destinos más emblemáticos de América Latina y el Caribe, en un universo de marcas que se ajustan a tu estilo de vida. Elige tu aventura, elige tu hotel ideal con nuevos niveles de excelencia.

**AUTOGRAPH COLLECTION HOTELS:
PARA QUIEN BUSCA AUTENTICIDAD**

Único y original, así es Autograph Collection Hotels. Sus propiedades celebran la autenticidad, ofreciendo experiencias inmersivas y llenas de matices en destinos como Bahamas, Costa Rica y México.

Seleccionados cuidadosamente por su diseño, historia y carácter, estos hoteles rehúyen lo predecible. Ningún Autograph Collection es igual a otro, por lo que cada estancia se convierte en una obra artesanal que deja una huella.

**DELTA HOTELS BY MARRIOTT:
PARA QUIEN BUSCA EFICIENCIA**

Diseñado para el viajero frecuente moderno, Delta Hotels by Marriott encarna la filosofía de "Lo simple hecho perfecto". Con un enfoque pragmático y funcional, la marca se centra en lo esencial para disfrutar una experiencia fluida y equilibrada.

Cada elemento está pensado para optimizar el tiempo, combinando placer y propósito en un solo lugar. Presente en México y Costa Rica, Delta Hotels by Marriott redefine la simplicidad con elegancia, para proporcionar alojamiento impecable y sumergirte en la riqueza cultural del destino.

DESCUBRE MÁS EN: [MARRIOTT.COM/ES](https://www.marriott.com/es)



DELTA HOTELS BY MARRIOTT.

CADA PUNTO EN EL MAPA ES UN ACCESO AL PARAÍSO.
 PLANEA TU PRÓXIMA AVENTURA CON MARRIOTT BONVOY.



MARRIOTT HOTELS

Argentina, Aruba, Bolivia, Brasil, Islas Caimán, Chile, Colombia, Costa Rica, Curazao, República Dominicana, Guyana, Haití, México, Panamá, Puerto Rico, San Cristóbal y Nieves y Venezuela.

RENAISSANCE HOTELS

Aruba, Brasil, Chile, Curazao, República Dominicana, México, Panamá y Venezuela.

SHERATON HOTELS & RESORTS

Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, República Dominicana, Ecuador, El Salvador, México, Panamá, Paraguay, Perú, Puerto Rico y Uruguay.

TRIBUTE PORTFOLIO

Argentina, Bolivia, Colombia, México, Paraguay y Puerto Rico.

AUTOGRAPH COLLECTION HOTELS

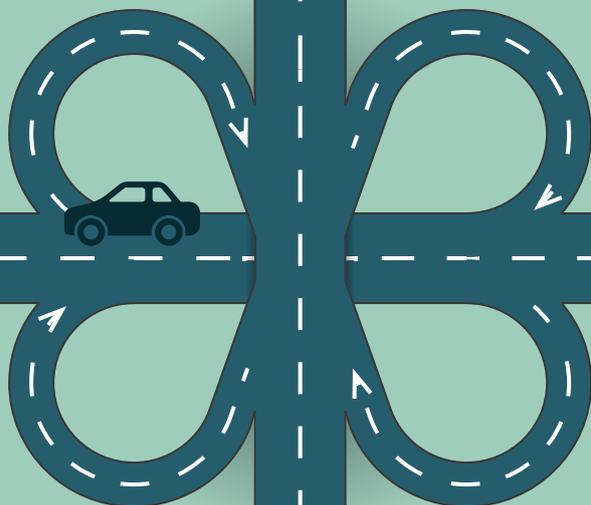
Bahamas, Colombia, Costa Rica, México, Panamá, Puerto Rico, Trinidad y Tobago e Islas Virgenes.

DELTA HOTELS BY MARRIOTT

Costa Rica y México.

marriott.com/es

VALOR



IMPULSO CARRETERO



El Plan México revivirá su bursatilización, un mecanismo que ha estado en el limbo en los últimos años.

POR: Rosalía Lara

Un viejo conocido se vuelve a encarrilar. Se trata de las bursatilizaciones carreteras, un mecanismo que puede vivir una nueva etapa de auge gracias al Programa Nacional de Infraestructura Carretera 2025-2030 y al Plan México, programas que plantean la inversión de 369,814 millones de pesos entre 2025 y 2030 para la construcción y la modernización de las carreteras del país.

Alejandro De la Vega, director ejecutivo de Banca Corporativa y de Empresas de Multiva, explica que las bursatilizaciones carreteras son una figura que funciona como un bono sobre

un proyecto, solo que, para la emisión, lo que se utiliza son los ingresos esperados de estas vías.

Una de las últimas operaciones fue la anunciada por Hacienda en 2019 en la bursatilización de los peajes de la autopista México-Puebla. Se colocaron 6,164 millones de pesos, una operación que recibió una demanda de 15,000 mdp de distintos tipos de inversionistas institucionales, lo que equivale a 2.4 veces el monto emitido y que refleja la confianza de los mercados en estos mecanismos.

El esquema no es nuevo. En los años 2000 y principios de la década pasada, se multiplicaron las emisiones respaldadas por carreteras de cuota, pero luego vino un periodo de menor dinamismo. Entre 2022 y 2024, se han bursatilizado las autopistas Arriaga-Ocozacoautla, Tuxtla Gutiérrez-San Cristóbal de Las Casas, Nuevo Necaxa-Tihuatlán, Monterrey-Salttillo y la Perote-Banderilla; así como el Libramiento de Xalapa.

“Hubo un pico de bursatilizaciones porque ya teníamos de los programas carreteros, incluyendo los que salieron del sexenio del presidente Fox, activos produciendo dinero y se hicieron refinanciamientos. Pero ya los proyectos bursatilizables estaban bursatilizados y no hubo muchos activos nuevos en los últimos años”, comenta Ignacio García, socio líder de Deal Advisory & Strategy de KPMG México.

Ahora, el panorama luce distinto. El Plan México contempla proyectos, con esquemas que incluyen obra pública, concesiones y modelos híbridos, como los contratos de mantenimiento, rehabilitación y operación. “La oportunidad para financiar estos proyectos es enorme, como nunca la habíamos visto”, asegura De la Vega.

El mapa de la red muestra esta oportunidad. Consta de 51,000 kilómetros de carreteras federales, 104,000 estatales y 11,000 de cuota. Además, el rezago en conservación es mayúsculo, lo que se traduce en otra oportunidad.

Los planes están por todo el país. En el norte, proyectos como el corredor Guaymas-Chihuahua y el Sonora-Puerto Peñasco se perfilan estratégicos para el *nearshoring*; en el Bajío, destacan tramos como San Luis Potosí-Querétaro y Uruapan-Zamora; mientras que en el sureste, el corredor transistmico y las vías de Oaxaca y Veracruz son prioritarias para mejorar la conectividad.

El entorno macroeconómico también juega a favor. El Banco de México ha iniciado un ciclo de recortes que ubican la tasa de referencia en 7.75%, después de haber alcanzado niveles de 11.25%. “Estamos en un ciclo de bajada, lo que ayuda a que el costo de financiamiento se esté haciendo un poquito más barato”, dice De la Vega.

Además, la inflación se mantiene cerca del rango objetivo del banco central, lo que estabiliza los ingresos de los concesionarios, pues los peajes se actualizan anualmente conforme al índice de precios, explica el especialista.

APETITO POR EL SECTOR

El interés de los inversionistas institucionales está garantizado. Las afores y las aseguradoras buscan activos de largo plazo, con flujos predecibles y respaldados por activos reales. “Es más, sería muy apetitoso bursatilizar contratos con el gobierno federal, que es el mejor riesgo que tenemos, y salir a mercado con esos contratos”, afirma García.

El modelo de inversión mixta, que impulsa el Plan México, también abre un nue-

NECESIDADES DE FINANCIAMIENTO EXISTEN Y EL SECTOR PRIVADO TIENE MUCHO QUE APORTAR AL CARRETERO.

Roberto Ballinez,
director ejecutivo senior de Finanzas de HR Ratings.

vo frente. En lugar de concesionar completamente una carretera, el Estado mantiene el control y paga al privado por la inversión, el mantenimiento y la operación.

“Es un contrato bastante estable, con riesgos muy limitados, y muy bursatilizable”, dice el socio de KPMG. En este esquema, los títulos respaldados por los pagos del gobierno ofrecen una seguridad adicional para los inversionistas.

Sin embargo, no todos los proyectos serán candidatos inmediatos. El resurgimiento de este mecanismo depende de la maduración de los activos. Y es que los proyectos en desarrollo no se suelen bursatilizar, es un instrumento usado en aquellos que están generando ingresos estables, explica Roberto Ballinez, director ejecutivo senior de Finanzas de HR Ratings.

Esto implica que las grandes inversiones anunciadas hoy podrían llegar al mercado en cinco o seis años, cuando comiencen a generar flujos constantes. Mientras tanto, los créditos bancarios estructurados seguirán siendo la principal fuente de fondeo en la etapa de construcción, asegura el especialista.

El potencial tampoco está exento de riesgos. En el esquema mixto, la prestación deficiente de un servicio podría reducir ingresos, y siempre existe la dependencia de la solidez fiscal del Estado. Sin embargo, los especialistas consideran que estos riesgos son manejables y compensados por la estabilidad de los contratos. A nivel macro, factores externos, como la política comercial de Estados Unidos,

se percibe por los especialistas como de bajo impacto en el sector carretero, cuyo horizonte es de largo plazo.

“Más que riesgos, estamos viendo oportunidades. Necesidades de financiamiento existen y el sector privado tiene mucho que aportar al crecimiento del sector carretero”, señala Ballinez.

Por lo pronto, en el corto plazo, los especialistas auguran nuevas emisiones vinculadas a ampliaciones y modernizaciones de carreteras ya concesionadas. “Aun cuando ya estén bursatilizadas, necesitan recursos nuevos para hacer esa ampliación. Ese grupo está ahí, está por venir y es susceptible también de colocar títulos en el mercado”, prevé García.

Mientras que en el mediano plazo, el portafolio de proyectos del Plan México se transformará en materia prima para futuras bursatilizaciones. “Hay mercado de las nuevas, de los proyectos que se están ampliando y de los que se están reestructurando. Por donde lo veamos hay potencial para ver nuevamente una reactivación de estos mecanismos”, asegura el socio de KPMG.

Gestión inteligente de inventarios: DE LA BODEGA AL ANAQUEL

El mayor desafío del sector *retail* es optimizar la logística y la comunicación en toda la cadena de suministro (desde fabricantes hasta la última milla), para asegurar la disponibilidad de los productos cuando el consumidor los necesita.

Si un consumidor no encuentra el artículo de su preferencia en el anaquelel, puede afectar de manera significativa su experiencia de compra, así como su confianza en la tienda donde deseaba adquirirlo.

Del mismo modo, este hecho influye negativamente en la lealtad hacia la marca e incluso detona modificaciones en los hábitos de consumo, tales como cambiar de punto de venta o sustituir las mercancías por las de la competencia.

Esta situación comienza a extenderse al entorno omnicanal, ya que las plataformas digitales y los dispositivos móviles se están convirtiendo en exhibidores y/o pasarelas virtuales: es decir, los consumidores conocen, comparan, consideran y adquieren un producto. No contar con el *stock* suficiente afecta la imagen de la compañía y, por lo tanto, sus ventas.

Al respecto, Juan Carlos Molina, director general de GS1 México, explica que, a raíz de la pandemia, el consumidor omnicanal se sofisticó y ahora desea encontrar y adquirir sus productos favoritos en el momento que lo necesita y en el canal de su preferencia.

“Fabricantes y *retailers* deben colaborar para llegar a una meta en común a favor del cliente, por ejemplo, reducir el desabasto de mercancías. Tan solo al disminuir en un 3% la mercancía agotada, las ventas aumentan 1%”, afirma el ejecutivo.

Como respuesta, GS1 México desarrolló Inventario Inteligente, que integra información de *sell-out* (ventas o cantidad de artículos que sale de los puntos de venta) a nivel producto, tienda y día, para fortalecer la colaboración y contribuir a la competitividad de toda la industria del *retail*.

Actualmente, en esta plataforma digital participan las principales cadenas comerciales del país, incluyendo diversos formatos del canal moderno, mayorista y especializado. Así, es posible tener visibilidad de datos proveniente de más de 5,000 puntos de venta en todo México.

Con disponibilidad las 24/7, permite procesar información de más de 100,000 productos, 3,000 proveedores y 44 categorías, convirtiéndose en una de las fuentes más robustas y actualizadas de datos del ecosistema comercial.

También, mediante Inventario Inteligente, el personal encargado de la ejecución en tienda podrá atender en promedio 30 alertas diarias relacionadas con productos de baja o nula venta/rotación. Esto con la finalidad de detectar oportunamente las causas que lo originan y recuperar transacciones que de otro modo se perderían.

Entre los beneficios que enlista Molina están la reducción de pérdidas de venta hasta en 30%, la disminución de excesos de inventario en más del 16% y el incremento en la precisión del pronóstico y tasa de llenado de anaquelel de 1% hasta 5%. Asimismo, la disponibilidad en punto de venta (*on-shelf availability*) superior al 95%, lo que garantiza una mejor experiencia de compra.

Con Inventario Inteligente, GS1 México impulsa un ecosistema de negocios más eficiente, competitivo y sostenible, fortalece la cadena de suministro, facilita la toma de decisiones y genera valor compartido más allá del *retail* y la industria de consumo.



DUEÑOS DEL MUNDO

Los fondos de inversión tienen una tenencia accionaria promedio del 13.2% en 51 empresas de la BMV.

POR: Rafael Mejía

BlackRock y Vanguard administran más de 23 billones de dólares en activos a nivel mundial. Aunque no son literalmente dueños de todo ese capital, en el ámbito financiero suelen ser llamados “los dueños del mundo”, debido al enorme poder e influencia que ejercen con cada decisión de inversión. Sus movimientos suelen marcar el rumbo de empresas e, incluso, de países, que aspiran a contar con su respaldo.

Según datos de Investing, los fondos de inversión en México tienen en promedio una tenencia accionaria del 13.2% en 51 empresas que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV). Grupo BMV cuenta con la mayor participación de los fondos de inversión entre sus acciones en circulación, con el 40.4%, mientras que la concentración más baja se encuentra en Grupo Industrial Saltillo (GIS), con el 1.1%.

David Galarza, director general de Operadora Actinver y de Actinver Asset Management, explica que la razón fundamental por la que los fondos tienen acciones de compañías sólidas con buenos fundamentales es porque se espera que sus precios suban y generen rendimientos para los inversionistas. Además, comenta, es una manera de financiar a las compañías y dotarlas de recursos para ampliar sus actividades productivas y sus planes de expansión.

En septiembre de 2025, el promedio de tenencia accionaria de BlackRock en empresas mexicanas era del 3.4% y su portafolio está conformado por compañías como: Cemex, Grupo Financiero Banorte, Televisa, Grupo BMV, Peñoles, Bimbo y América Móvil. Por su parte,



“ EL GREMIO DE FONDOS DE INVERSIÓN TIENE UN PAPEL CRUCIAL EN EL DESARROLLO DEL MERCADO FINANCIERO MEXICANO Y EL CRECIMIENTO ECONÓMICO. ”

David Galarza,
director general de Operadora Actinver.

Vanguard tiene una participación accionaria promedio del 2.6%, con títulos de Grupo Aeroportuario del Pacífico (GAP), Genomma Lab, Gruma y Banco del Bajío.

José Luis Ortega, director general de Inversiones Activas de Renta Fija de BlackRock México, indica que la participación accionaria del fondo en empresas tanto en México como internacionalmente es circunstancial, ya que es el manejador más grande de recursos a nivel mundial (con aproximadamente 12.5 billones de dólares de activos bajo gestión). El tamaño de sus vehículos hace que su participación accionaria se vea reflejada en las métricas de las empresas con un porcentaje alto.

“La tenencia de acciones no tiene ninguna intención de que nosotros influyamos en la toma de decisiones de las empresas ni de meternos en el consejo de administración. La intención es simplemente hacer lo que mi cliente me pida, como tener la inversión en ciertas acciones mexicanas y replicar sus índices”, explica Ortega.

El director de Inversiones Activas de BlackRock subraya que la gestora mantiene un firme compromiso con México y busca fortalecer el ecosistema financiero al ampliar las alternativas disponibles para los inversionistas, ofreciendo opciones competitivas y sofisticadas, comparables a las de los países desarrollados.

Entre las empresas mexicanas que registran una mayor participación accionaria de BlackRock están: Cemex, con el 9.07%; Grupo Aeroportuario Centro Norte (OMA), con una participación del 8.54%; Grupo Financiero Banorte, con el 7.15%; y el desarrollador inmobiliario Vesta, con el 6.28% del total.

Por su parte, Rafael Rodríguez, estratega de Inversiones para Vanguard en Latinoamérica, comenta que el papel de los gestores de inversión radica en su triple papel como motor de la economía, facilitador de la inversión para las personas y garante de la estabilidad en los portafolios.

Rodríguez agrega que la exposición de Vanguard al mercado mexicano es principalmente indirecta, es decir, en lugar de hacer apuestas por empresas específicas (por ejemplo, invertir en Bimbo), Vanguard invierte en el índice completo, siguiendo la capitalización de mercado. El estratega dice que esta es una táctica global ligada a su filosofía de largo plazo, ya que apuesta por el pronóstico de la economía de un país (cómo le irá a México) más que por una empresa.



40.4%

DE LAS ACCIONES EN CIRCULACIÓN DE GRUPO BOLSA MEXICANA DE VALORES PERTENECEN A FONDOS.



“México ocupa entre el 2 y el 3% del índice MSCI de mercados emergentes. Por lo tanto, los inversionistas a nivel global que invierten en mercados emergentes están invirtiendo en empresas mexicanas de manera indirecta, lo que genera que muchas de esas compañías construyan una tenencia accionaria significativa”, explica Rodríguez.

Las empresas que presentan más tenencia accionaria de Vanguard son Inmobiliaria Vesta, Grupo Financiero Banorte, Cemex, Grupo BMW y Nemark, con participación de 4.8%, 4.5%, 4.4%, 3.9% y 3.7%, respectivamente.

Galarza destaca que la responsabilidad fiduciaria (estar en pro

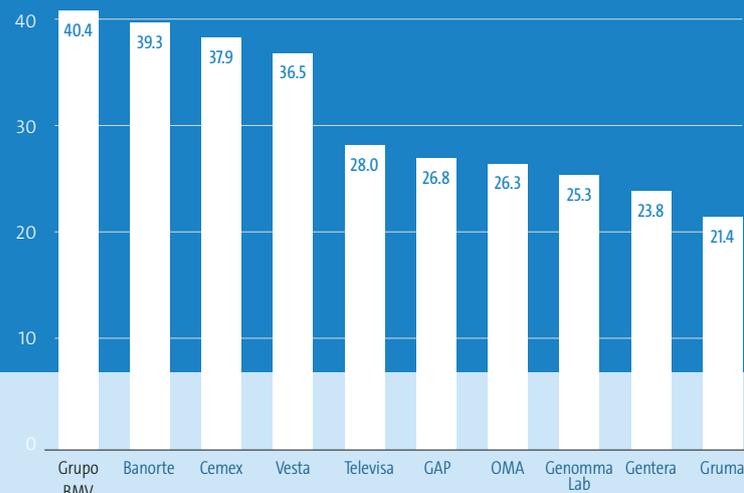
del interés de sus inversionistas) de los fondos de inversión, al asistir a las asambleas de accionistas y tomar decisiones alrededor de la compañía, es precisamente buscar lo que sea más conveniente para los resultados y, por ende, para el precio de la acción que beneficia directamente en los rendimientos de los clientes.

Para el directivo de Actinver, “el gremio de fondos de inversión en México tiene un papel crucial, no solamente en el desarrollo del mercado financiero mexicano, sino también en el impulso que tienen en la actividad industrial y en el crecimiento económico del país, lo cual me parece muy destacable”.

ACCIONISTAS MAYORITARIOS

Los fondos de inversión tienen una participación accionaria de más del 20% en algunas empresas mexicanas, lo que los hace uno de sus principales inversionistas.

PARTICIPACIÓN PORCENTUAL DE LA TENENCIA ACCIONARIA DE LOS FONDOS DE INVERSIÓN POR EMPRESA



FUENTE: Investing.



 **GRUPO
EXPANSION
OUT OF HOME**

LAS GRANDES HISTORIAS SE CUENTAN FUERA DE CASA.



**MOBILIARIO URBANO // AUTOBUSES // ANDENES
CENTROS COMERCIALES // AEROPUERTOS // DOOH**

DEL LABORATORIO AL PALADAR

¿Qué pensarías si te dijeran que es posible tomar café sin el grano? Hoy, la biotecnología lo permite y el siguiente paso será elegir no solo qué comer, sino a qué sabrá.

POR: Selene Ramírez

FUTURO

En el terreno de la biotecnología alimentaria, no existe la vieja disyuntiva de qué fue primero, el huevo o la gallina. Hoy, el huevo existe sin que lo haya puesto ningún ave y esto, según especialistas, es apenas un adelanto del 'hacking' que vive la industria de la comida. La apuesta es que, en los próximos años, lo que defina el servir un plato no será únicamente lo que hay en la mesa, sino quién lo degusta.

“En el futuro, podríamos tener acceso a alimentos con sabores personalizados gracias al ADN”, explica Aurea Karina Ramírez Jiménez, colíder del proyecto Food Security and Nutrition Flagship del Tecnológico de Monterrey. La idea consiste en diseñar alimentos que cubran las necesidades particulares que van desde el sabor hasta el metabolismo de cada persona.

Esta visión se basa en que el gusto no depende solo de las papilas, sino también del ADN. Un ejemplo conocido es el del cilantro, pues hay a quienes les sabe fresco y cítrico, mientras que otros le encuentran un gusto parecido al jabón. Esto se debe a variaciones en el gen OR6A2, que codifica un receptor sensible a los compuestos orgánicos o aldehídos de la planta y, quienes poseen cierta versión de este gen, detectan más intensamente esos compuestos y los asocian con un sabor desagradable.

Y aquí entra la ingeniería genética. Con herramientas como CRISPR, los investigadores ya pueden editar genes en los cultivos para modular la producción de compuestos responsables del sabor. En el futuro, este principio permitiría que una misma hortaliza tenga variantes diseñadas para distintos perfiles genéticos.

FOTOS: DIEGO ALVAREZ ESQUIVEL



PRESENTACIONES. El huevo líquido a base de proteína fermentada ya es posible a través de la empresa estadounidense Every.

El término CRISPR significa repeticiones palindrómicas cortas agrupadas y regularmente interespaciadas y se trata de una técnica de edición genética que funciona como unas ‘tijeras moleculares’ que permiten a los científicos cortar y modificar fragmentos específicos del ADN de plantas, animales e, incluso, de seres humanos.

DEL LABORATORIO AL PLATO

Aunque la personalización de sabores es la frontera más ambiciosa, ya existen tecnologías que parecen salidas de la ciencia ficción. Una de las más prometedoras es la fermentación de precisión, que utiliza microorganismos, como levaduras, bacterias y hongos, para producir proteínas o grasas específicas.

Ramírez explica que, a partir de residuos agrícolas, estas “microfábricas

invisibles” pueden generar caseína (la proteína de la leche), albúmina (del huevo) o incluso moléculas que aportan sabor.

La firma estadounidense Every usa este método para producir huevo líquido sin la gallina, elaborado con proteína de huevo fermentada con levadura; mientras que Atomo Coffee recreó el sabor y el aroma del café sin el grano, a partir de huesos de dátiles.

En México, el grupo de investigación de la *start-up* Forma Foods desarrolló una impresora 3D de alimentos basada en un método llamado “impresión caótica”. En lugar de colocar capas uniformes, deposita pastas vegetales de chícharo, una raíz oriental y aceite de coco en patrones que emulan fibras muscu-

lares, creando así carne de origen vegetal, sin la vaca.

“La comida tiene un componente cultural muy fuerte”, recuerda Grissel Trujillo de Santiago, investigadora de Forma Foods. “Lo que buscamos es que la tecnología se adapte a nuestras tradiciones y no al revés”.

Para Mario Álvarez, cofundador del proyecto, si se logra que la gente disfrute un alimento alternativo sin sentir que sacrifica el sabor o la experiencia, “habremos dado un paso enorme”.

HACIA LA PERSONALIZACIÓN DEL SABOR

La nutrición personalizada es ya una realidad. Según Ramírez, del Tec de Monterrey, se basa en combinar el genotipo (información genética), el fenotipo (contexto físico y ambiental) y el análisis de la dieta de las personas para crear alimentos que respondan a lo que realmente necesita su cuerpo.

Hoy en día, hay productos dirigidos a grupos específicos, como celíacos, diabéticos o personas intolerantes a algunas proteínas. Pero el salto está en que los alimentos no solo nutran, sino que se adapten al paladar.

“Hasta ahora hemos llegado a la personalización nutrimental y funcional, pero la parte de los sabores ya empezó a explorarse. Hoy sabemos qué receptores se activan en la boca, qué enzimas modifican un sabor y cómo ciertos ingredientes interactúan entre sí. Eso abre la posibilidad de diseñar experiencias sensoriales únicas”, explica la especialista.

Un ejemplo es el proyecto de la Universidad de Tel Aviv, donde investigadores modificaron tomates con CRISPR para generar más de 1,300 variantes con diferencias en sabor, aroma, resistencia a patógenos y absorción de nutrientes.

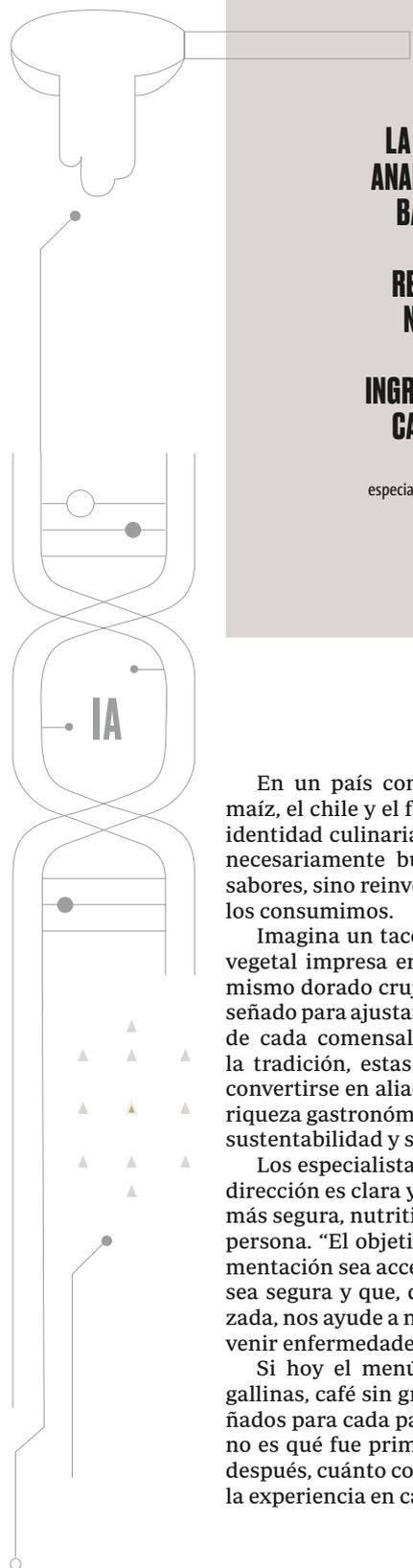
En Estados Unidos, la *start-up* Pairwise lanzó Conscious Greens, hojas de mostaza editadas para reducir el amargor y mejorar su perfil nutricional.

Estos avances sugieren que pronto no pediremos un simple jugo de naranja, sino uno ajustado a nuestro umbral de dulzor, o un chocolate que no empalague según nuestras variantes genéticas.

UN CHEF INVISIBLE

La inteligencia artificial es la clave para organizar toda esta información. Con algoritmos capaces de cruzar datos de genomas, hábitos de consumo y perfiles metabólicos, la IA se perfila como un chef invisible capaz de diseñar experiencias a medida.

“La IA nos ayuda a analizar grandes bases de datos, desde los requerimientos nutrimentales de poblaciones hasta las combinaciones de ingredientes más óptimas para cada necesidad”, señala Ramírez.



“
**LA IA NOS AYUDA A
ANALIZAR GRANDES
BASES DE DATOS,
DESDE LOS
REQUERIMIENTOS
NUTRIMENTALES
HASTA LOS
INGREDIENTES PARA
CADA NECESIDAD.**

Aurea Karina Ramírez,
especialista del Tec de Monterrey.

”

En un país como México, donde el maíz, el chile y el frijol son la base de la identidad culinaria, la biotecnología no necesariamente busca reemplazar esos sabores, sino reinventar la forma en que los consumimos.

Imagina un taco al pastor con carne vegetal impresa en 3D que conserve el mismo dorado crujiente o un pozole diseñado para ajustarse al umbral de picor de cada comensal. Más que desplazar la tradición, estas tecnologías podrían convertirse en aliadas para preservar la riqueza gastronómica en un contexto de sustentabilidad y salud.

Los especialistas coinciden en que la dirección es clara y es una alimentación más segura, nutritiva y adaptada a cada persona. “El objetivo final es que la alimentación sea accesible para todos, que sea segura y que, de manera personalizada, nos ayude a nutrirnos mejor y prevenir enfermedades”, resume Ramírez.

Si hoy el menú incluye huevos sin gallinas, café sin granos y tomates diseñados para cada paladar, la pregunta ya no es qué fue primero, sino qué vendrá después, cuánto costará y cómo definirá la experiencia en cada plato.

LA EVOLUCIÓN DE XIAOMI

Las firmas tecnológicas se diversifican, tienen servicios, hardware e, incluso, otros negocios B2B, pero Xiaomi amplió los productos a múltiples verticales.

POR: Eréndira Reyes

Pensar en una marca de tecnología suele remitir a *smartphones*, computadoras o tabletas, pero, en el caso de Xiaomi, también es hablar de electrodomésticos, productos de cocina e, incluso, vehículos; verticales que otras empresas exploran, sin lograr una diversificación completa.

Desde sus inicios en 2010, bajo la batuta de Lei Jun, la marca china se proyectó como una compañía con un ecosistema tecnológico completo. En 2023, enfrentó una caída interanual en ingresos y márgenes ajustados, pero el lanzamiento de su primer auto eléctrico, el año siguiente, cambió la dinámica. En 2024, la firma alcanzó más de 53,000 millones de dólares en ingresos, con *smartphones* e IoT como pilares, pero con el debut de su división automotriz, que aportó casi 5,000 mdd. En apenas un año y medio, los autos eléctricos pasaron de no existir en los balances a representar más del 18% de las ventas globales.

Para el primer semestre de 2025, Xiaomi alcanzó 33,300 mdd en ingresos, un alza del 38% frente al mismo periodo del año anterior. Los *smartphones*

sumaron alrededor de 13,250 mdd, los dispositivos de IoT y estilo de vida, 10,400, y los vehículos eléctricos más de 6,000 mdd, con más de 160,000 entregas acumuladas del modelo SU7.

“En Xiaomi tenemos muy clara nuestra esencia, tecnología e innovación integradas bajo nuestra visión Human×Car×Home. No se trata de *gadgets* aislados, sino de un ecosistema que acompaña al usuario en su vida personal, su movilidad y su hogar”, afirma Luis Vargas, director de Ventas de Xiaomi México. “Ese es nuestro verdadero diferenciador: la integración”.

En el primer semestre del año, los resultados financieros de Xiaomi mostraron que la compañía ya no depende exclusivamente de sus teléfonos para crecer.

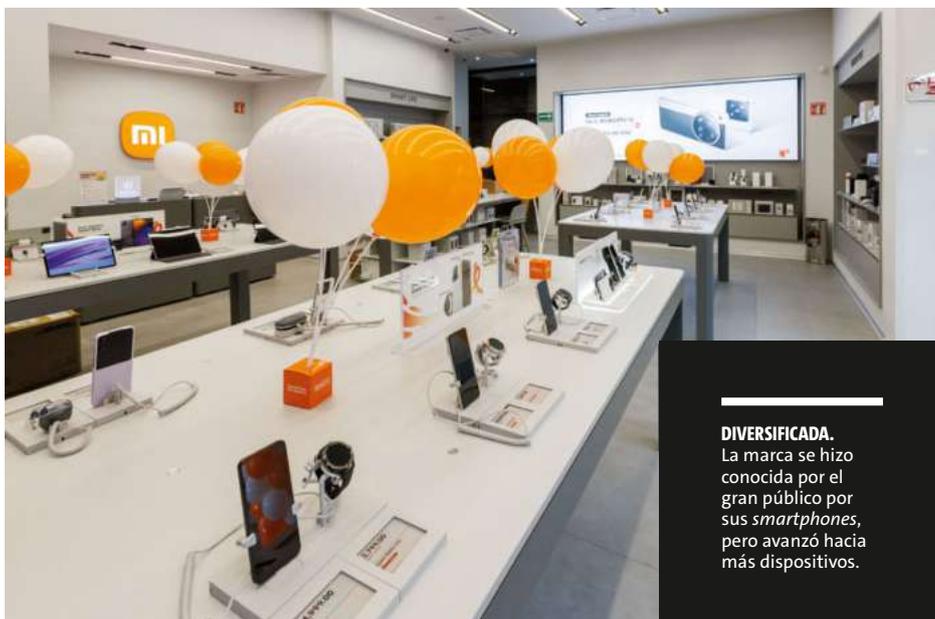
Aunque todavía son la base de su portafolio, con 42.4 millones de unidades vendidas en el segundo trimestre y una cuota de mercado global del 14.7% que la mantiene como el tercer fabricante mundial, los ingresos se beneficiaron de otras divisiones. Los autos inteligentes y nuevas iniciativas aportaron cerca de 2,884 mdd solo en ese trimestre, gracias a 81,302 entregas de su modelo SU7, consolidando la automotriz como uno de los motores más visibles de la diversificación.

“Las empresas tienen una estrategia desde hace tiempo y es crear ecosistemas para que los usuarios conecten cada vez más productos a sus aplicaciones. Esto empezó sumando dispositivos electrónicos como teléfonos, tabletas y computadoras, pero después, televisores, bocinas y electrodomésticos. Y cada vez agregan más”, explica Oliver Aguilar, líder de dispositivos de IDC América Latina.

LOS OTROS INTENTOS

Otras tecnológicas han coqueteado con la idea de desarrollar un coche eléctrico y autónomo. Apple lo hizo con su Project Titan, ahora casi cancelado con muchos de sus empleados parte de la vertical de inteligencia artificial. Desde el año pasado, el área de desarrollo vehicular se vio afectada por los recortes de personal. Por su lado, Dyson también exploró la idea, pero no logró entrar con un modelo exitoso al mercado automotriz de alto volumen.

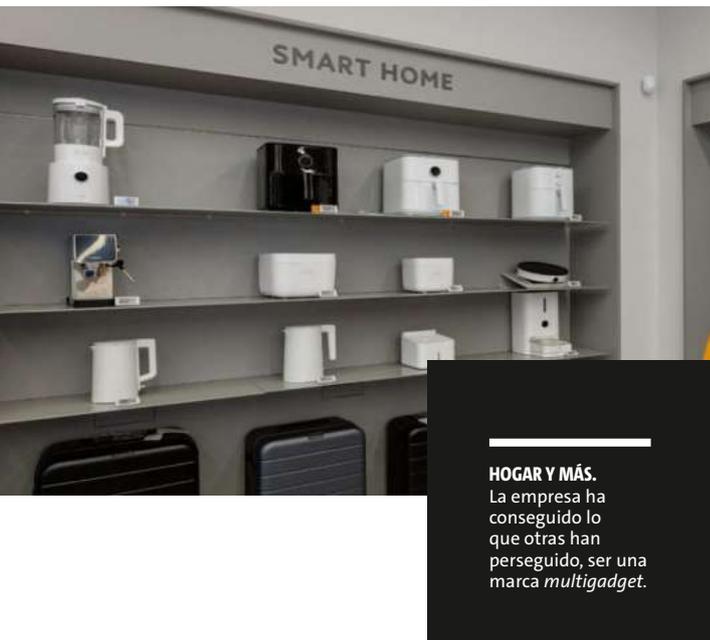
“Nuestras decisiones parten del consumidor, investigamos tendencias, integramos categorías al ecosistema y buscamos



DIVERSIFICADA.

La marca se hizo conocida por el gran público por sus *smartphones*, pero avanzó hacia más dispositivos.

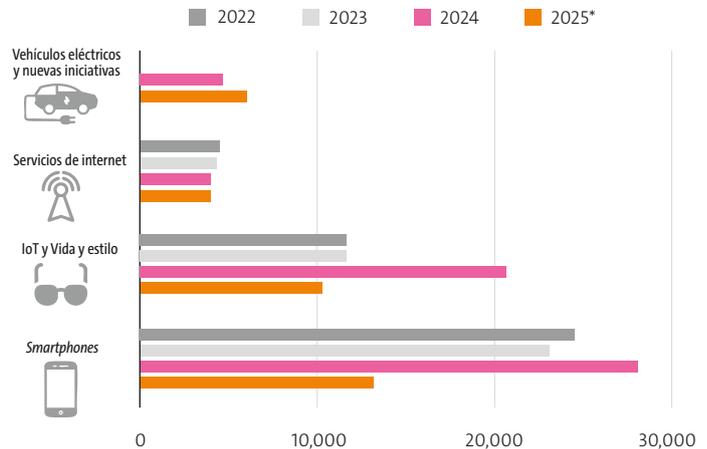
FOTOS: JOSÉ MARÍA SAIZ VASCONCELOS



EL ABANICO DE LA TECNOLÓGICA

El debut de su división automotriz aportó casi 5,000 mdd en 2024 y los autos eléctricos pasaron de no existir en los balances a representar más del 18% de las ventas globales.

CIFRAS EN MILLONES DE DÓLARES



* Datos al segundo trimestre.

FUENTE: Reportes financieros de Xiaomi.

que la tecnología sea realmente accesible”, señala Vargas. “La tecnología no debe ser un privilegio, nuestro objetivo es acercarla a más personas sin sacrificar calidad ni experiencia”.

Sin embargo, fabricar autos exige enormes inversiones iniciales, márgenes estrechos al comienzo, logística y regulaciones complicadas, así como la necesidad de servicio posventa sólido. En IoT y electrodomésticos, la competencia es feroz, tanto de empresas chinas como internacionales con cadenas de valor ya consolidadas.

La compañía informó que, en marzo, recaudó 5,500 mdd mediante una venta de acciones para financiar su expansión en vehículos eléctricos. Mientras que en el segundo trimestre esta división sumó 2,800 mdd, la proyección anualizada asciende a 20,600 mdd, según cifras oficiales.

“Es una división cercana a generar utilidad operativa, lo mismo que sucedió cuando entró al mercado de electrodomésticos, y parte de este éxito es posible que sea por la exhibición de sus productos en tiendas y por el acompañamiento que dan a los fanáticos de la marca”, indica Cynthia Valeriano, profesora de Economía en el Tec de Monterrey, Campus Toluca.

Pero no todo ha sido positivo. En marzo, en la provincia de Anhui, China, un vehículo que circulaba con el sistema de asistencia de conducción activo Navigate on Autopilot se vio involucrado en un choque que causó la muerte de tres mujeres. Por ahora, los autos de Xiaomi solo se comercializan en China, aunque la marca comenzó a mostrar prototipos en mercados internacionales, como México y Europa del Este.

TERRENO CLAVE PARA CRECER

La diversificación de Xiaomi también cobra relevancia en América Latina, ya que sus usuarios en la región empiezan a demandar productos más

allá del teléfono. Electrodomésticos, artículos de hogar inteligente y *wearables* son exhibidos en tiendas grandes o medianas a lo largo de la región. “En México, queremos que las personas vivan la experiencia Xiaomi: que vean cómo un reloj, una aspiradora y la TV se conectan con el teléfono y, en el futuro, con el automóvil, ese todo conectado simplifica la vida diaria y crea confianza en el ecosistema”, precisa Vargas. De hecho, aunque el segmento de vehículos se concentra en China, es posible conocer la apuesta de la marca en una de las tiendas de la Ciudad de México.

Xiaomi puede usar México como modelo de consolidación regional para muchas líneas de su oferta diversificada, probando electrodomésticos conectados, servicios o movilidad, como sucedió con la demanda de *scooters* que tuvo la marca hace unos años. En movilidad, el foco está en robustecer software y servicios y en integrar el automóvil como una extensión del ecosistema: “El auto no es un objeto aislado; con Mi Home puedes orquestar funciones del hogar, recibir notificaciones en el *smartphone* y sincronizar tareas con el vehículo. La IA y HyperOS habilitan personalización, eficiencia y seguridad”, apunta Vargas.

Xiaomi se transformó en una empresa tecnológica integral. El gran reto será mantener la calidad, la logística, la posventa y la penetración geográfica interior, no solo en grandes ciudades.

LOS PERSONAJES QUE

Quién

50

TRANSFORMAN A MÉXICO

Revolut

DOBEL
TEQUILA

VIVO
MEXICANO

AEROMEXICO

HUBLOT

BERGER

Banamex

ETERNAL
SECRET

Liverpool

PORCELANOSA

HERSHEY'S

PEDIR AYUDA. Guilherme Loureiro recibió una llamada que lo llevó a cambiar su liderazgo mientras daba excelentes resultados financieros.



IDEAS

APRENDER A CAMBIAR

Guilherme Loureiro transformó Walmart en México. En el camino, tuvo que evolucionar él también.

POR: Puri Lucena

Esta historia comienza con tres palabras que no suelen escucharse en ciertos niveles de liderazgo. “Necesito tu ayuda”. La llamada que Guilherme Loureiro nunca pensó que debería hacer comenzaba así. Al otro lado de la línea se encontraba su amigo Carlos Marín, *coach* de liderazgo ejecutivo, con quien ya había trabajado antes. El ahora CEO regional de Walmart para México, Canadá, Centroamérica y Chile, lideraba entonces Walmart de México y Centroamérica y había obtenido excelentes resultados para el negocio. Pero en su revisión anual, recibió una solicitud de su jefe: necesitaba cambiar.

Esa retroalimentación fue el origen de una transformación,

la de Loureiro, quien guiaba a la vez el cambio de la empresa hacia un modelo multidisciplinario con enfoque en operaciones digitales. Así empieza también *Reinventando al líder. Cómo cambiarte a ti mismo para cambiar tu empresa*, el libro que el directivo ha coescrito con Marín para contar los aprendizajes de ese proceso.

“Yo ya había trabajado con Carlos y había tenido otros *coaches*, así que

ya había aprendido que necesitaba ayuda en algunos momentos de mi vida. Pero aun con las experiencias positivas que había tenido, no es fácil pedir ayuda. En realidad, es una fortaleza, pero hemos sido educados para creer que es una debilidad”, explica sobre esas tres palabras con las que, además, inicia el libro.

Pero los pedidos de ayuda son, señala Marín, cada vez más comunes. Hoy, dice el especialista en liderazgo, se ve no como un punto flaco, sino como un signo de que una persona quiere avanzar. “Los mejores atletas, los que están en la máxima etapa de su carrera, normalmente tienen un *coach*, una persona que les ayuda a reconocer las áreas en las que todavía pueden mejorar”, explica.

Volvamos al momento en el que la lógica de que un gran resultado conducirá a una gran sonrisa por parte de su jefe y una magnífica revisión anual saltó por los aires para Loureiro. Porque el mensaje que le habían entregado era una felicitación por los números de la empresa, pero también una urgencia al cambio. Su estilo de liderazgo, le dijeron, asustaba a la gente. Para el directivo de Walmart, que sentía que siempre había sido abierto y transparente con su equipo, esas palabras fueron una sorpresa.

La primera reacción fue cerrarse y dejar de escuchar. “En muchos momentos de mi vida, recibí el *feedback* negativo como un ataque a mi persona, a las cosas que estaba haciendo, cuando la realidad es que una persona que se toma su tiempo para decir en qué puedes mejorar te está haciendo un regalo”, agrega. Así que, después de pensarlo, llamó a Marín.

Trabajar con el *coach* le permitió contar con un diagnóstico más completo y eso

le ayudó a aceptar no solo lo que estaba pasando, también lo que había que hacer para mejorar. Porque había muchas personas en la empresa que no estaban entendiendo el planteamiento de transformación de la compañía que estaba planteando su CEO. También aquí subyace algo simple, el miedo natural del ser humano al cambio. Más aún cuando la organización estaba dando buenos resultados.

Marín sostiene que la visión de transformación del negocio que tenía Loureiro “era mucho más fuerte que su ego”. La clave era que los equipos lo entendieran, para que vieran todas las posibilidades que podría tener la organización. Así se comprometen con ese futuro, sienten que forman parte del proceso e, incluso, se les capacita para atravesarlo con éxito.

No es un camino fácil. Hay quien, en un momento de-

“**CUANDO LES ENSEÑÉ EL LIBRO A MIS HIJOS, ME DECÍAN: ‘NO, PAPÁ, NO LO PUBLIQUES, ERES MEJOR DE LO QUE SE REFLEJA AHÍ, NO ERES TAN MALO.**”

Guilherme Loureiro, CEO regional de Walmart para México, Canadá, Centroamérica y Chile.



RESULTADO. El libro, que coescribió con el *coach* Carlos Marín, refleja el proceso que juntos llevaron luego de que Loureiro acudiera a pedirle ayuda.

08:00 am

Sunrise

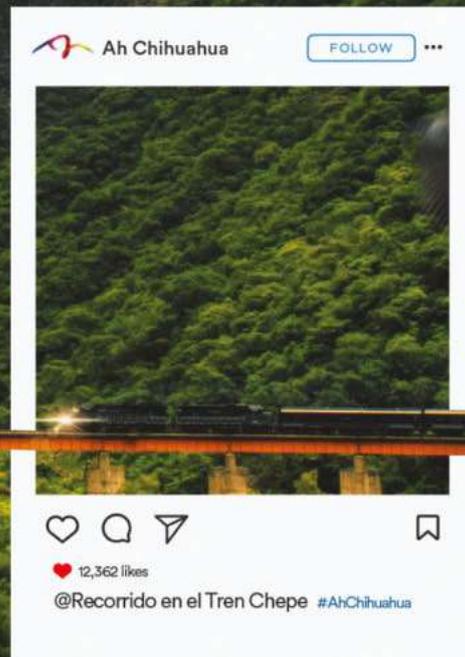
Recorrido en el tren Chepe

Mx

HAY MUCHO QUE TIENES QUE

Conocer

A BORDO DEL TREN CHEPE EN CHIHUAHUA



www.visitaChihuahua.mx


jah Chihuahua!
EL MÉXICO QUE NO CONOCES

terminado, puede comprender que no puede o no quiere hacerlo, o no entiende qué está pasando. Y terminará buscando otras opciones fuera de la organización. “La triste realidad es que muchas de estas personas son las que han llevado a la empresa al éxito y ahora se enfrentan a una posibilidad en la que el lugar en el que están no necesariamente los va a llevar hacia donde quiere ir la empresa”, reconoce Marín.

Loureiro explica que una de las estrategias que le ayudó a trasladar al equipo su visión del cambio fue contratar a alguien que sabía “contar historias”. No se trata de hablar bien, sino de mejorar el *storytelling*, presentar una visión de forma concreta y con los puntos clave, para que las personas la puedan entender e, incluso, hacerla suya. “Ayudó mucho contar mejor la historia, conectamos el cambio con el propósito de la empresa”, agrega.

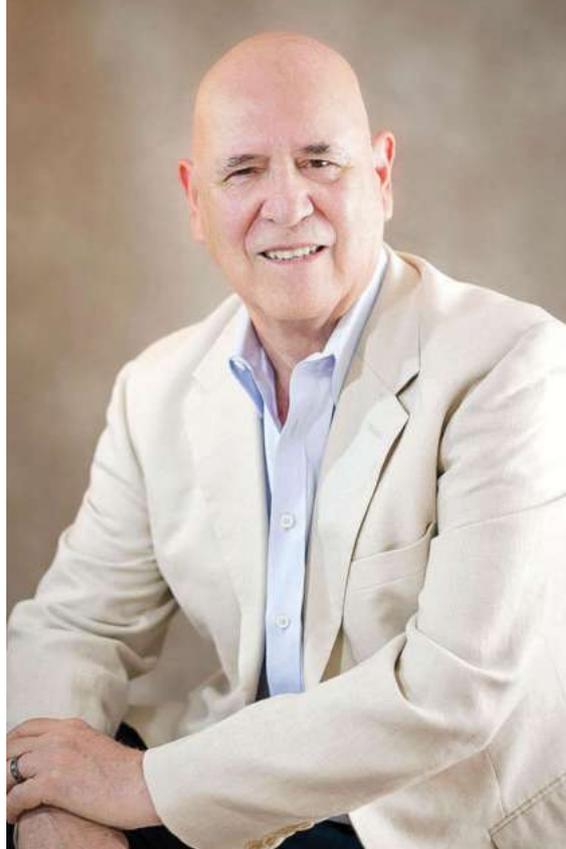
CONTAR SU HISTORIA

Al CEO regional de Walmart le gusta contar historias. Y en sus cuatro décadas de carrera ha coleccionado muchas. Así que decidió empezar a escribirlas, primero, pensando en dejarlas a sus hijos. Un día, en un receso en el trabajo que hacía con Marín, tuvo una idea: ¿por qué no escribir la historia que estaban viviendo en ese momento juntos? “Pero cuando les enseñé el libro a mis hijos, me decían: ‘No, papá, no lo publiques, eres mejor de lo que se refleja ahí,



LOS MEJORES ATLETAS, LOS QUE ESTÁN EN LA MÁXIMA ETAPA DE SU CARRERA, NORMALMENTE, TIENEN UN COACH QUE LES AYUDA A RECONOCER LAS ÁREAS EN LAS QUE TODAVÍA PUEDEN MEJORAR.

Carlos Marín,
coach de liderazgo ejecutivo.



CAMBIO. Para el *coach* en liderazgo Carlos Marín, pedir ayuda no refleja un punto débil en las personas, sino un signo de que buscan avanzar.

no eres tan malo”, bromea. Hoy, creen que fue una buena idea.

Una de las cosas que rescata Loureiro de este proceso, que no fue fácil, es que se siente “más leve” después de eliminar la necesidad de ser perfecto. Pedir ayuda, no solo a Marín, sino a sus compañeros, le hizo la vida más fácil. “Parece que cuando llegas a puestos altos, quieres probar diariamente que lo mereces. Y esto es un peso innecesario, que no te ayuda en nada”, sostiene. También aprendió a convivir y a entender que no todos piensan lo mismo y que no es posible manejar una empresa queriendo agradar a todas las personas, todos los días.

Marín agrega que muchas veces, en estos momentos de tránsito surge una pregunta que no todo el mundo identifica: ¿qué estás pretendiendo no saber? Es decir, ¿qué estás ignorando deliberadamente? Son como susurros internos que nos indican que algo está

pasando, pero preferimos no escuchar porque parece la respuesta más fácil. Aunque, en el fondo, sabes que tienes que atender.

Loureiro no cambió quien era, pero sí modificó, después de identificarlas, conductas de liderazgo que no lo estaban ayudando. Y ese es, en parte, el mensaje que quiere dejar a quien se acerque a su historia, que se puede lograr esa transformación. “La vida no está hecha solo de éxitos, de días felices. Pero cuando logras algo difícil, te deja un mejor sabor de boca. Si cuando terminen el libro las personas se sienten con más capacidad para lograr sus sueños, soy una persona feliz”.

Universal Assistance

ACOMPAÑAMIENTO TOTAL EN CADA VIAJE

La compañía refuerza su liderazgo en México y Latinoamérica, apostando por la innovación, la digitalización y las experiencias integrales.

Universal Assistance sigue consolidando su presencia en México y Latinoamérica, al ofrecer asistencia al viajero las 24 horas del día, los siete días de la semana y en cualquier lugar.

Como asegura Fernando García Ruiz, CEO para LATAM de Universal Assistance, el mayor desafío y aprendizaje de la empresa ha sido sostener este nivel de atención, incluso en contextos complejos como la pandemia y la posterior reactivación del sector turístico.

De este modo, la capacidad de coordinar equipos híbridos, operando desde distintas oficinas y desde casa, ha permitido que la firma mantenga su promesa de servicio global, en múltiples idiomas y en destinos antes considerados inusuales.

Con certeza, agrega el directivo, este enfoque ha convertido a la asistencia 24/7 en un factor crítico que construye confianza, garantizando seguridad y respaldo en cada kilómetro recorrido.

Debido a que la percepción de los turistas vivió un cambio a raíz de la pandemia, ahora reconocen el valor de contar con cobertura médica, cancelaciones, equipaje y otros beneficios, como parte integral de su experiencia.

Asimismo, afirma el CEO, la relación costo-beneficio de estos servicios es más favorable, ya que representan un porcentaje mínimo del costo total del viaje, permitiendo que los trayectos queden protegidos de forma accesible y más consciente.

TECNOLOGÍA AL SERVICIO DE LA EXPERIENCIA

El avance tecnológico ha transformado la manera en la que Universal Assistance interactúa con los pasajeros. Con un enfoque *Mobile First*, pueden gestionar emergencias y solicitudes directamente desde la app, accediendo a soporte inmediato, derivaciones médicas y recetas en tiempo récord.

Como resultado, la digitalización agiliza los procesos, reduce tiempos de espera y permite que los pasajeros continúen disfrutando su viaje, ya sea de placer o

por trabajo. García Ruiz enfatiza que la tecnología no reemplaza la contención y el acompañamiento humano, sino que los potencia.

En este sentido, la integración futura de inteligencia artificial permitirá personalizar aún más la atención al viajero, optimizando la respuesta y anticipando sus necesidades, sin perder el factor que define a la asistencia: las personas.

TENDENCIAS Y VISIÓN RUMBO A 2026

Para el siguiente año, la empresa se centrará en la innovación, la digitalización y la ex

periencia del cliente, asegurando que cada interacción sea simple, transparente y confiable. Un modelo integral, donde el acompañamiento no se limita a emergencias, sino que se convierte en una propuesta de valor continua, será la clave para adaptarse a las expectativas cambiantes de los viajeros latinoamericanos.

Con todas estas acciones, Universal Assistance refuerza su posición líder en el mercado y contribuye a generar mayor seguridad en el sector, a la vez que fomenta que viajar sea una experiencia protegida, ágil y memorable.



FERNANDO GARCÍA RUIZ, CEO PARA LATAM DE UNIVERSAL ASSISTANCE.

NOSOTROS TE LLAMAMOS

La ‘retro’ en procesos de selección cuida la reputación de la empresa y el crecimiento del candidato.

POR: Nancy Malacara

“**M**e fue bien en la entrevista, casi casi me aseguraron que me quedé... pero nunca volvieron a llamar”. Esta frase deja ver una práctica común en México y en muchos otros países, el silencio después de un proceso de selección.

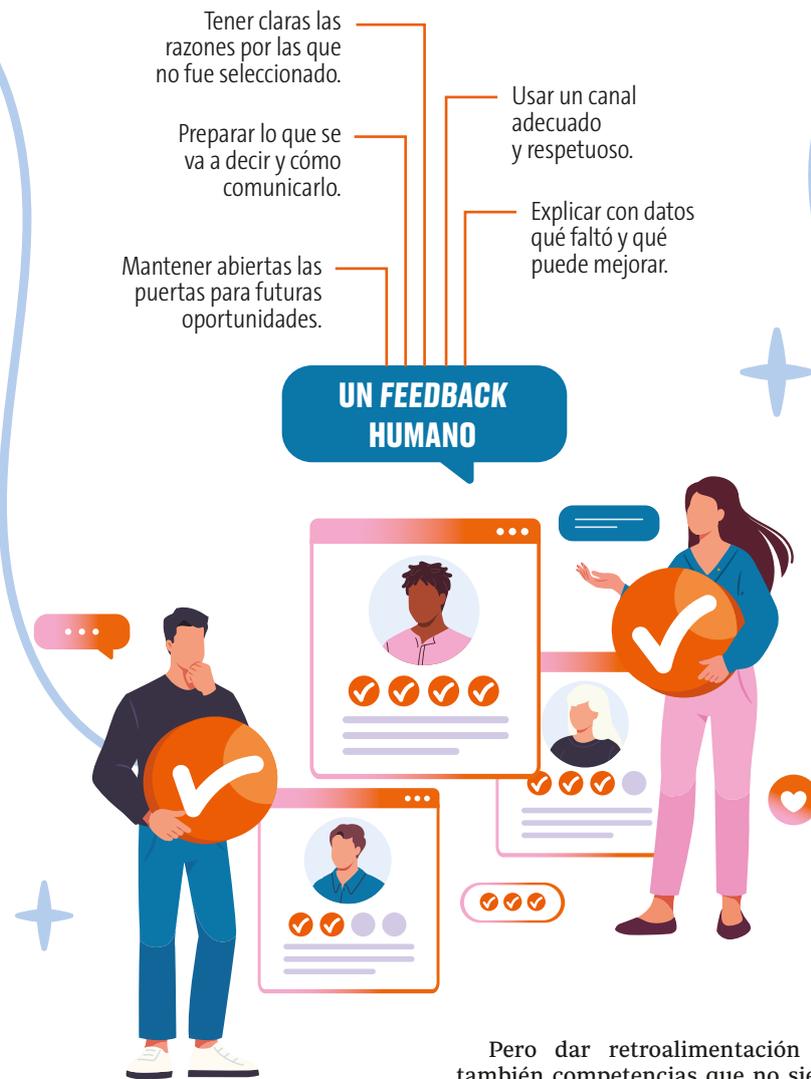
La expresión “nosotros te llamamos” se ha convertido en un cliché que rara vez se cumple. Para quienes buscan trabajo significa quedarse en el limbo, pero para la empresa, implica perder la oportunidad de construir una relación a futuro. En ese vacío, la retroalimentación aparece como un recurso capaz de dignificar la experiencia y fortalecer a la marca empleadora.

Alejandra Martínez, responsable de Estudios de Mercado Laboral en Computrabajo, asegura que un *feedback* bien dado puede transformar la decepción en aprendizaje, y que reconocer el tiempo y el esfuerzo de la persona candidata, aunque no haya sido seleccionada, contribuye a que la experiencia no se sienta como una puerta cerrada, sino como un paso en el camino.

Pese a ello, no todas las organizaciones lo hacen. La especialista señala que muchos reclutadores enfrentan cargas de trabajo muy altas y no cuentan con protocolos definidos, lo cual termina normalizando el silencio. Sin embargo, ese silencio tiene sus consecuencias.

“Quien no recibe noticias suele experimentar frustración, desgaste emocional e, incluso, resentimiento hacia la marca. En un mundo hiperconectado, esa percepción se comparte en redes sociales, chats o foros de empleo y, con ello, se afecta la reputación de la empresa”, advierte Martínez.

Jimena Osio, CEO de HR Coach y People Academy, agrega que el valor de la



retroalimentación está en el reconocimiento. A nadie le gusta escuchar un no, pero si se acompaña con razones claras y una orientación sobre cómo mejorar, la persona que se postuló se lleva una oportunidad de crecer y la empresa cuida su imagen.

GESTIONAR EL RECHAZO

Para la especialista, parte del reto es cultural, pues en Latinoamérica el rechazo es un tema que se evita y se asocia con algo negativo, con la carencia o con no pertenecer a un grupo social. Por lo tanto, hay reclutadores que optan por callar, apelando a que el silencio también es una respuesta.

“Trabajar en el rechazo es trabajar desde el yo. Que te digan que no te quedaste en un empleo te hace más fuerte, te hace más resiliente, te hace retar ese no y preguntarte qué tengo que hacer para buscar mi sí. Por eso, la retroalimentación en un proceso de selección es muy importante”, señala Osio.

Pero dar retroalimentación exige también competencias que no siempre se incluyen en la formación de quienes lideran o reclutan. Comunicar con empatía, basarse en datos objetivos y ofrecer alternativas de mejora son habilidades tan importantes como alcanzar metas comerciales. Osio reconoce que los líderes viven bajo gran presión, pero si no saben dar *feedback*, pierden la oportunidad de formar equipos más fuertes y autónomos.

La manera en que se comunica también cuenta. Puede hacerse con un correo que explique la decisión y abra la posibilidad de una conversación más detallada. Lo fundamental es preparar la información, identificar las razones y hablar con respeto. Para las expertas consultadas, lo ideal es dejar en claro qué faltó y qué tendría que trabajar la persona candidata para que en el futuro pueda tener un sí.

Actualmente, hay sistemas con inteligencia artificial que incluso permiten automatizar respuestas y dar seguimiento sin que el candidato sienta que se quedó frente a un muro de silencio.

Martínez apunta que estas herramientas pueden ser aliadas para personalizar mensajes y dar certidumbre en los procesos, siempre que se diseñen protocolos humanos detrás. “La clave está en no delegar toda la comunicación a un algoritmo, sino en usarlo como soporte para que el reclutador pueda responder de forma clara y empática”, comenta.

En empresas como Puma México, esta práctica se ha convertido en parte de la cultura corporativa. Federico Fulchi, director de People & Organization, comparte que la retroalimentación es fundamental porque la persona que no quedó hoy puede ser la candidata de mañana. Por eso cuentan con pautas de tiempos y formas para avisar.

Fulchi afirma que en Puma no existe la experiencia de “nunca más me llaman”, ya que el canal de comunicación permanece abierto, ya sea a través de la plataforma, de la aplicación o con el referente del proceso de selección.

“Para nosotros, es superimportante dar un cierre humano a quienes no son

seleccionados y el agradecimiento es doble, tanto por habernos elegido como por haber participado. Cuando generas un proceso de reclutamiento, también tienes que generar un cierre con los candidatos que no han quedado. Es una base de respeto”, dice.

Ese enfoque cobra relevancia en un sector con alta rotación. Solo en el área de *retail* Puma abrió alrededor de 350 posiciones este año, entre nuevos puntos de venta y reemplazos. Con un volumen tan grande, dar retroalimentación se vuelve un acto de cortesía y una estrategia para atraer a futuros postulantes.

Karla Villanueva, gerente de Inteligencia de Negocio y Mercado de OCC, añade que la retroalimentación no es solo responsabilidad de las empresas, también es un espacio en el que los candidatos pueden crecer. “La retroalimentación es parte vital del proceso de reclutamiento porque convierte un no en una experiencia de aprendizaje y dignifica el tiempo y el esfuerzo del candidato”, señala.

Para ella, pedir estatus y mostrarse abiertos a recibir comentarios permite

transformar el silencio en diálogo. “Como candidatos, también tenemos que estar abiertos a pedir y recibir *feedback*. Estar dispuestos a escuchar qué nos faltó y aplicar esas recomendaciones puede marcar la diferencia en la siguiente oportunidad”.

Hoy, el “nosotros te llamamos” debería dejar de ser una frase vacía para transformarse en un compromiso real. Una promesa que cierre de manera digna el proceso de selección, que deje claro qué faltó y que, al mismo tiempo, mantenga las puertas abiertas para volver a intentarlo.



MESAS PARA CAFETERÍA



SILLAS EMBONABLES DE MALLA



ARCHIVEROS MÓVILES DE PEDESTAL

ULINE

MUEBLES DE OFICINA

ORDENE HOY – RECIBA MAÑANA

**ORDENE ANTES DE LAS 6 PM
PARA ENVÍO EL MISMO DÍA**



ESCRITORIOS



SILLAS



CREDENZAS

DESDE EL
ESCRITORIO
DE ...

CÓMO EVITAR EL MICROMANAGEMENT Y LOGRAR LA AUTONOMÍA DE LOS EQUIPOS.

ESTO NOS CONTESTARON:

POR: Puri Lucena



CAROLINA LATORRE, DIRECTORA EJECUTIVA DE PMI PARA AMÉRICA LATINA

“ El primer paso es la confianza en el equipo y en ti mismo como líder. Confiar en que hiciste un buen trabajo al alinear la visión de éxito del proyecto o del área, conectándola con los objetivos estratégicos de la organización y con un propósito mayor. También implica garantizar que existe claridad sobre los resultados esperados, los roles y responsabilidades, y que has creado un entorno seguro donde las personas pueden expresar ideas, compartir riesgos, reconocer inseguridades y pedir ayuda cuando lo necesiten.

Esa confianza viene acompañada también de cultivar dos aspectos importantes en los equipos: autonomía para tomar decisiones informadas, basadas en un entendimiento profundo del proyecto, su contexto y su impacto en los objetivos estratégicos del negocio. Y *accountability*, que va más allá de la responsabilidad e implica compromiso, sentido de pertenencia y apropiación de los resultados desde cada rol dentro del equipo sin importar niveles jerárquicos.

Para lograrlo, es esencial invertir en el desarrollo profesional de las personas, promover una cultura de aprendizaje continuo y ofrecer nuevas experiencias y desafíos. El líder, en este sentido, requiere también mostrar conocimientos sólidos del área, así como habilidades de comunicación, resolución de problemas, visión de negocio y pensamiento integrador.

Además, algo que he venido comprobando es que un buen líder fomenta un entorno donde cada miembro puede mostrar su versión más auténtica y sentirse seguro de expresar sus opiniones, dando espacio a la creatividad e innovación a través de la verdadera diversidad de pensamiento y opinión.

Cuando el líder trabaja en sus propias habilidades y conocimientos y se siente seguro en su posición, también tendrá la capacidad de crear un entorno en el que decisiones son tomadas con conocimiento y mitigación de riesgos por parte del equipo. Esto, además de promover el desarrollo profesional del equipo, resulta liberador para el líder.

La clave para construir autonomía no está en 'soltar el control', sino en crear la confianza suficiente para no necesitarlo. El éxito de un proyecto no se alcanza vigilando cada movimiento, sino empoderando a quienes lo hacen posible”.



FRANCISCO DEMESA,
DIRECTOR GENERAL DE NATURA Y AVON MÉXICO

“ Como líderes, en ocasiones, creemos que involucrarnos en cada detalle es garantía de asegurar resultados, pero, con el paso de los años, entendemos que no se trata de controlar, sino más bien de aprender a confiar, habilitar, dejar un impacto positivo (regenerar) y crecer.

¿Qué se necesita? Desde mi punto de vista, el micromanagement nace del miedo a perder el control o a que los demás no cumplan nuestras expectativas, bajo esta forma de liderazgo, limitamos no solo nuestro crecimiento como líderes, sino también el de los equipos que tenemos a cargo.

Un líder regenerativo –aquel que se asegura de dejar una huella y un impacto positivo– confía en el potencial de su gente y se enfoca en crear las condiciones para hacer florecer su crecimiento.

Ser un líder regenerativo implica pasar del control a la confianza, del seguimiento a la inspiración, de la supervisión al acompañamiento. Reconoce e impulsa un ecosistema donde busca que cada persona, equipo y proceso influyan en el ‘bien estar bien’ del conjunto.

Evitar el micromanagement no es desentenderse, sino liderar desde la claridad del propósito. Cuando dejamos espacio para que otros aporten, decidan, originen y aprendan, no solo potenciamos resultados, regeneramos la energía, la motivación y el sentido colectivo, y esto, más que cualquier plan o proceso, es lo que mantiene viva a una empresa”.

PAOLA BOSSI,
COUNTRY MANAGER DE WOBI MÉXICO

“ Hoy en día, el camino del liderazgo se orienta hacia el fortalecimiento de habilidades humanas, como la creatividad, el pensamiento crítico, la valentía y la empatía, todas esenciales para desenvolverse en entornos impredecibles. El micromanagement, en cambio, tiende a debilitar justo esas competencias que impulsan la innovación y la adaptabilidad.

Evitarlo requiere de un liderazgo equilibrado, que combine habilidades blandas y duras para guiar a los equipos con claridad, pero también con flexibilidad. Se trata de acompañar, no de controlar; de ofrecer dirección, sin limitar la iniciativa.

Un liderazgo centrado en las personas necesita herramientas que inspiren y, al mismo tiempo, sean útiles, permitiendo que los colaboradores encuentren propósito en lo que hacen y cuenten con los medios para hacerlo bien.

Finalmente, la capacitación constante es una pieza clave para lograr la autonomía: formar a los líderes, como a colaboradores en nuevas competencias, asegura que los equipos puedan desenvolverse con confianza, tomar decisiones informadas y contribuir activamente al crecimiento de la organización”.



El arte de contar historias

CON ÉTICA, PASIÓN Y SABOR

Simón Bross, cineasta y publicista mexicano, remarca el papel decisivo de la IBERO en su formación y las lecciones que lo han acompañado en su trayectoria.

Con una carrera de tres décadas, Simón Bross se ha consolidado como uno de los creativos más reconocidos de México y es protagonista de una prolífica filmografía integrada por largometrajes, series y algunas de las campañas publicitarias más memorables en el país.

Entre sus producciones destacan películas exitosas como *Nosotros los Nobles* y *La 4a. Compañía*. En su faceta de publicista, ha ganado notoriedad al narrar historias con impacto emocional, varias de las cuales han sido galardonadas en festivales internacionales como Cannes Lions, Clio Awards, One Show y FIAP.

La publicidad le permitió contar historias breves, pero contundentes, mientras que el cine y el documental le han dado espacio para explorar relatos más íntimos y complejos. “La publicidad puede ser muy efímera, pero cuando logras que una imagen o una frase se quede en la mente de alguien, has creado un impacto real”, asegura.

En el cine, en cambio, busca transmitir la complejidad de lo humano. “Para mí, el reto siempre ha sido la honestidad. No importa si es un anuncio de 30 segundos o una película de dos horas”, expone. Desde sus días de formación en la IBERO, recuerda que su búsqueda se ha centrado en encontrar temas que lo conecten con las emociones, con lo humano.

Dentro de su filmografía, la gastronomía es una fuente constante de inspiración. En su ópera prima, *Malos hábitos* (2007), la comida es un vehículo para explorar problemáticas más complejas como los trastornos alimenticios; mientras que en la serie *Diario de un cocinero* muestra su interés por la cocina como metáfora de identidad y creatividad. Para él, los ingredientes, los tiempos y los sabores son un lenguaje tan expresivo como la imagen misma.

RELACIÓN CON LA IBERO

Pese a su éxito, Bross recuerda con humor y franqueza que en sus primeros años de preuniversitario lo atravesaron mil ideas y confusión respecto al camino que iba a seguir.



“En la IBERO aprendí que ser profesional no es solo hacer bien tu trabajo, es también entender el impacto que generas en la sociedad”.

“Volver a la IBERO es cerrar un círculo. Es una oportunidad para compartir lo que aprendí, pero también para seguir aprendiendo de las nuevas generaciones”.



Remarca con ello que el camino a la vocación no es lineal. Primero decidió cursar la carrera de Derecho, pues esta opción representaba seguridad. Sin embargo, rápidamente descubrió que el mundo jurídico no era el suyo: “Yo necesitaba algo que me conectara con las emociones, con lo humano”, destaca.

Esa inquietud lo llevó a estudiar Comunicación en la Universidad Iberoamericana, en donde halló terreno fértil para explorar sus inquietudes profesionales, puesto que es una carrera que incita a recorrer muchos mundos.

Más allá de la posibilidad de acceder a las técnicas de comunicación y acercarse a la producción audiovisual que le han dado reconocimiento, para él, ingresar a la IBERO significó encontrar un espacio donde la educación se vinculaba de manera directa con la vida. “Me enseñó valores. No solo me dio conocimientos, sino una forma de entender la profesión desde la ética, el compromiso social y la sensibilidad hacia el otro”, explica.

Bross valora la filosofía IBERO como uno de los pilares más sólidos de su formación, y es por ello que recibió con mucha gratitud la invitación a participar como consejero en la Escuela de Cine, que articulará la Licenciatura en Comunicación y la Maestría en Cine, como parte de un ambicioso proyecto profesional que fortalecerá sin duda la formación del estudiantado. “Volver a la IBERO es cerrar un círculo. Es una oportunidad para compartir lo que aprendí, pero también para seguir aprendiendo de las nuevas generaciones”, dice.

El productor valora los errores, pues cada uno de ellos se ha convertido en un giro argumental en su vida. Sus primeros tropiezos en la escuela, su paso frustrado por la carrera de Derecho y su llegada a la Comunicación fueron esa “vuelta de tuerca” necesaria para aprender y crecer. “No hay que tener miedo de equivocarse. De los errores también salen caminos valiosos”, afirma.

Como consejo, invita a los jóvenes a ser pacientes, sobre todo cuando los planes no se concretan. Se trata de aprender a observar, esperar y comprender que cada proyecto tiene

su propio ritmo. Para él, los momentos de pausa son tan fértiles como los de creación frenética, porque en ellos se germinan las ideas más sólidas. “El tiempo es el recurso más valioso. Lo que haces con él define no solo tu carrera, sino tu vida”, comparte.

Hoy, con más de tres décadas de experiencia, Simón Bross sigue considerándose un buscador incansable. “Todavía no sé qué quiero ser de grande”, dice con entusiasmo, como celebrando ese sentimiento de curiosidad y las ganas de hacer cosas. Su trayectoria confirma que la honestidad, los valores y la pasión son claves de una buena historia, pero también son los ingredientes que dan sentido y sabor a una vida entera dedicada a narrarlas.



“La IBERO me enseñó ética, compromiso y sensibilidad social”.

EN PORTADA



2025

MONS TRUOS

DE

LA

Mercadotecnia

GANADOR: **INDIO**

GANADORES POR CATEGORÍA

- DIVERSIDAD E INCLUSIÓN:
INDIO
- IMPACTO SOCIAL:
INDIO
- ECONOMÍA COLABORATIVA:
BAILEYS

- MARKETING DE EXPERIENCIA:
OXXO
- LANZAMIENTO DE MARCA:
CHEVROLET EQUINOX EV

- PEQUEÑOS GIGANTES (PYMES):
FUNERAL PET
- ESTRATEGIA B2B:
DESIERTA
- INTELIGENCIA ARTIFICIAL:
DESIERTA

FOTOS DE
PORTADA

DIEGO
ALVAREZ
ESQUIVEL

EN
PORTADA

"GRANDEZA INCLUSIVO"

• **RODRIGO MENDOZA,**
GERENTE DE **MARCA INDIO**

**MONSTRUO DE LA
MERCADOTECNIA**

Y GANADOR DE
LA CATEGORÍA
**DIVERSIDAD
E INCLUSIÓN**

CÓDIGO
INDIO:



2025

La marca de **HEINEKEN MÉXICO** avivó el sentido de pertenencia con una campaña que **CELEBRA EL ORIGEN** a través de los **CÓDIGOS POSTALES** convertidos en **SÍMBOLOS DE IDENTIDAD**.

RESPIRALINA

• POR: **NANCY MALACARA**

• ARTE TIPOGRÁFICO: **TINTA DRAGÓN**

GANADOR

CERVEZA INDIO

LAS RAÍCES. Para la cervecera, la campaña 'Código Indio' no buscó inventar un territorio nuevo, sino conectar con su origen.



a piel de Tito es un mapa donde cada línea cuenta una anécdota. “Cuando nos tatuamos, cuando le ponemos una raya más al tigre, en realidad hacemos de nuestro cuerpo un museo de códigos que registran los planes de la humanidad”, dice con la seguridad de quien convirtió la adversidad en un oficio.

Su nombre es Roberto Candia Salazar, aunque todos lo conocen como Tito. Su primer contacto con el tatuaje no ocurrió en un estudio, sino en una celda. Llegó a la cárcel de Lecumberri después de una infancia difícil en Colombia, marcada por la violencia y el hecho de haber sido usado como mula. En ese encierro conoció a Miguel, un anciano que lo acercó, por primera vez, al mundo de la tinta.

“Me preparó todo como un ritual. Usó unas gotas de líquido mezcladas con pasta de dientes y champú, amarró una aguja de coser a un palito y comenzó a tatuarme. Era muy doloroso porque no había máquinas, todo era manual. Nunca lo volví a ver. A veces, pienso que era un ángel o un diablo que se robó el tatuaje”, expresa.

Entre la precariedad y la creatividad, Tito aprendió a improvisar herramientas para tatuar, desde fundir un rastrillo para fabricar tinta hasta deshacer una cuerda de guitarra para usarla como aguja.

Esa vieja escuela marcó su piel y su destino. Hoy, su historia es parte del corazón de 'Código Indio', una iniciativa concebida por Dentsu y adoptada por Cerveza Indio para darle la vuelta al estigma del código postal y transformarlo en un emblema de orgullo.

La propuesta llegó a la mesa como una narrativa audiovisual que buscaba mostrar a quienes construyen la cultura urbana en México desde su propia voz. La marca vio en esa idea una manera de recuperar la esencia que la había distinguido en el pasado y aceptó convertirla en una docuserie.

“Encontramos una narrativa de la cultura urbana moderna que conectaba con la gente que hoy construye México, a través de corrientes como la música, el arte urbano, la mixología o el tatuaje, y vimos que podía contarse en capítulos para que cada uno tuviera identidad propia”, explica Rodrigo Mendoza, gerente de Marca Indio.



El plan se diseñó en un *workshop* donde se discutió qué expresiones culturales tenían sentido con Indio y cuáles podían representarse de manera auténtica. De ese trabajo salieron 10 episodios que se filmaron en distintas ciudades del país, con la intención de mostrar varias caras de la cultura urbana.

Los equipos de producción viajaron con anticipación para hacer un *scouting* y encontrar protagonistas que representaran con honestidad a sus comunidades. Tito fue uno de ellos, pero también hubo muralistas en la frontera, músicos en Monterrey y colectivos en Tepito. Cada historia se eligió tras un proceso de investigación y entrevistas previas.

“El equipo de Dentsu trabajó toda la narrativa del documental y en la revisión de los *scripts* de los 10 documentales cuidaron palabra por palabra. (...) No pueden salir niños en las tomas, no puede salir esto, mil cosas para estar en cumplimiento de la legislación”, detalla Mendoza.

En total, se desplegaron varios equipos técnicos y creativos que trabajaron durante semanas en campo. “El proyecto nos llevó prácticamente ocho meses de trabajo entre rodaje y posproducción. Fue una ejecución muy demandante que requirió varios equipos viajando por el país para capturar esas voces y traducirlas en los 10 episodios”, añade Carmen Moreno, directora de Entretenimiento de Dentsu Creative.

Pese a la complejidad, la apuesta rindió frutos. En lugar de una campaña convencional, se dio vida a una serie documental que llegó a plataformas de *streaming*, como ViX y Amazon Prime, convirtiéndose en el primer contenido de marca de la región que logró entrar en ese formato.

IDENTIDAD. Indio encontró en corrientes como la música o el arte urbano una narrativa que conectaba con la gente.



2025

El alcance se tradujo en más de 170,000 horas de visualización entre ViX y YouTube, además de la presencia en la Cineteca Mexiquense con cinco funciones gratuitas durante la Semana de Cultura Urbana.

Sin embargo, ‘Código Indio’ no fue trabajo de una sola agencia. Dentsu llevó la idea de documentar la cultura urbana, pero alrededor se tejió un esfuerzo colaborativo en el que también participaron Ogilvy, Monks, Swarm, Apodaca y Serna.

Ogilvy, como socio creativo de cabecera, aportó la visión para pulir la idea. Monks y Swarm se encargaron de escuchar las conversaciones digitales y traducirlas en insumos que permitieran conectar con la gente desde los códigos postales, mientras que Apodaca y Serna se enfocaron en promover la iniciativa.

Mendoza define ese proceso como un caso de “colaboración radical”, donde cada equipo aportó un ángulo distinto y juntos construyeron un resultado que no habría sido posible por separado.

EL CÓDIGO POSTAL

En México, el código postal se convirtió durante años en una forma de discriminación, una etiqueta que limitaba oportunidades y marcaba diferencias sociales. La apuesta de Indio fue que avivara el sentido de pertenencia.

Por lo tanto, la docuserie fue solo una parte de la estrategia. Para que la iniciativa se sintiera en la vida cotidiana de la gente, la marca eligió las etiquetas como vehículo de identidad. La propuesta fue abrir una convocatoria a nivel nacional y permitir que cualquier persona pudiera nominar su barrio, compartir su historia y explicar por qué merecía estar en una botella.

La respuesta sorprendió incluso a los equipos creativos. Se recibieron más de 500 diseños por parte del consumidor y



CERVEZA INDIO

más de 7,000 nominaciones de personas que definían cómo era su código postal, en un país que tiene más de 30,000 códigos.

El desafío vino después. Con un universo tan amplio, había que decidir cuántos códigos podían llevarse a las etiquetas. El equipo interno de Indio trabajó junto a las agencias involucradas para revisar cada nominación y filtrar cuáles representaban mejor la diversidad cultural del país.

“La parte más complicada fue justamente esta selección. Indio se ha caracterizado siempre por ser una marca de la gente, cocreamos con consumidores y artistas. Queríamos hacerle justicia a cada historia que llegaba a nuestras manos”, revela Diana Lozada, directora de Marcas Regionales y Nuevas Categorías de Heineken México.

De ese proceso surgieron 160 etiquetas que se lanzaron como edición especial. Cada una estuvo inspirada en un barrio real y diseñada para convertirse en pieza de colección. Lozada refiere que, en total, entre que nació la idea, se ejecutó cada fase y salió al mercado, el trabajo duró entre un año y un año y tres meses.

“Trabajar en conjunto con nuestros departamentos de logística y operaciones fue clave para hacerle justicia a toda la hermosura que había detrás de cada etiqueta y a las historias que representaba cada diseño”, asegura Lozada.

Así, cada botella se volvió un símbolo de identidad. Para muchos consumidores significó ver su barrio en una vitrina por primera vez. Para la marca, el proyecto fue también una forma de reconectarse con su esencia urbana.

Las etiquetas especiales acompañaban la docuserie, pero fue otro frente de la misma narrativa que buscaba cambiar la conversación en torno a los códigos postales y transformarlos en emblemas de identidad.

“Creo que conectó mucho con todos los que estuvimos involucrados porque cada uno viene de códigos diferentes y eso te une. Yo misma no vivo en la Roma o en la Condesa y en esta industria a veces se siente esa presión. Me gustó pensar que no solo contábamos la historia de ellos, también en algún punto estábamos contando la mía y la de mi equipo”, expresa Moreno, de Dentsu.

RECONECTAR CON LA CALLE

‘Código Indio’ es el Monstruo de la Mercadotecnia 2025 y también resultó ganadora en la categoría de Diversidad e Inclusión. Ambos reconocimientos celebran el mismo gesto, haber transformado un símbolo de discriminación en un emblema de orgullo.

Para Mendoza, la capacidad de resignificar el código postal conecta con la esencia de Indio, cuyo nombre nació como un homenaje a lo urbano, a la diversidad cultural del país y a la eschucha activa del consumidor. El propio origen de la marca lo confirma.

“Cuando nació en 1893 se llamaba Cuauhtémoc, pero la gente la pedía como la del indio, porque en la etiqueta venía el emperador azteca. La gente la empezó a llamar así y en 1905 se le cambió el nombre a Indio”, cuenta. A su parecer, con la campaña ‘Código Indio’ no se buscó inventar un territorio nuevo, sino reconectar con el origen. “La marca en algún momento dejó de hacer cosas con la cultu-

RODRIGO MENDOZA, GERENTE DE MARCA INDIO

EMPRESA:

Heineken México.

CAMPAÑA:

‘Código Indio’.

AGENCIA:

Dentsu Creative México.



ra urbana y queríamos regresar ahí, porque es donde tiene credibilidad y donde está su raíz”.

Ese espíritu de volver a la calle, a los barrios y a las expresiones auténticas fue el punto de partida. La directiva de Heineken lo describe como un equilibrio entre el pasado y el presente. “La marca nació desde la guerrilla, desde estar en la calle, pero quisimos combinar esa esencia con la modernidad. Por eso tuvimos un proyecto que se vivió tanto en las etiquetas como en el ecosistema digital”.

La autenticidad también marcó la visión creativa. “La narrativa tenía que salir de la gente, no de un guion impuesto. Si queríamos hablar de orgullo de barrio, los protagonistas debían ser quienes lo viven todos los días”, comparte Said Gil, CEO de Dentsu Creative México. La docuserie y las botellas fueron las plataformas para amplificar ese relato, pero la voz siempre fue la de la comunidad.

Con esa mezcla, la campaña circuló en los barrios, en las redes y en los anaqueles con la misma naturalidad. El jurado destacó, precisamente, esa capacidad de conjugar lo cultural con lo comercial, reconociendo a ‘Código Indio’ por su relevancia cultural, la construcción de marca, la visión omnicanal y el peso del factor humano detrás de cada historia contada.

Dentro del portafolio de Heineken México, Indio ocupa el tercer lugar, después de Tecate y Dos Equis. Lozada explica que ese posicionamiento muestra el papel que la marca ha consolidado en los últimos años y la coherencia de su comunicación. “‘Código Indio’ es una campaña real y apropiable, alineada con la historia y la identidad que la marca ha venido construyendo. El reto está en cómo hacerla más destacable cada año”, comenta.

El contexto de la industria cervecera hace más relevante esa posición. México es el cuarto mercado cervecero más grande del mundo, con un consumo per cápita cercano a los 70 litros anuales. De acuerdo con Worldpanel by Numerator, la cerveza



IDENTIDAD. “La marca nació desde la guerrilla, desde estar en la calle”, dice Diana Lozada, directora de Marcas Regionales y Nuevas Categorías de Heineken.

está presente en el 97% de los hogares y el crecimiento se concentra en los segmentos de 18 a 34 años, donde los consumidores buscan marcas con identidad y propósito. Para Indio, esa tendencia abre la oportunidad de reforzar su conexión con los consumidores.

Ese camino también ayuda a entender por qué ‘Código Indio’ trascendió lo publicitario y se convirtió en un referente dentro y fuera de la compañía. La iniciativa resignificó el peso del código postal y devolvió la voz a los barrios. “Esta campaña merece ser ganadora porque reconectamos a la marca con sus raíces y con el lugar donde siempre tuvo credibilidad”, afirma Mendoza.

Para él, esa es la prueba de que la marca recuperó su esencia. “Indio siempre ha sido una marca de la gente. Si algo demuestra esta campaña es que cuando escuchas y construyes con ellos, la conexión se vuelve real”.

UNA TANDA PARA UNIRLOS A TODOS

Ogilvy y Cerveza Indio transformaron las tandas en un modelo de ahorro seguro, que conectó a tenderos de Ecatepec y fortaleció su relación con la marca.

POR: Nancy Malacara



n México, 32 de cada 100 tienditas cierran cada año por falta de flujo de efectivo. Para muchos tenderos, la frase “nos fue muy difícil, estuvimos a punto de cerrar” se vuelve una constante. Cuando una tienda desaparece, no solo se pierde un negocio familiar, también se rompe un punto de distribución que para marcas como Cerveza Indio es vital.

Ese contexto fue el punto de partida de ‘Tanderos de alma guerrera’, una iniciativa de Cerveza Indio y la agencia Ogilvy que buscó retomar una tradición popular de ahorro, las tandas, a través de una plataforma tecnológica respaldada por la marca. La inspiración nació de un comentario casual en una reunión de oficina.

Pilar Troconis, Senior Business Leader para Heineken en Ogilvy México, compartió con sus compañeros que ella estaba en una tanda. “Me ha servido para ahorrar y resolver gastos. Cuando lo conté dijimos: ‘¡Claro!, esto también puede ayudar a los tenderos’. Lo importante era darles certeza, que no se rompiera el círculo de confianza y respaldarlo con la marca”.

Con esa chispa, el equipo creativo empezó a pelotear la idea hasta darle forma. Rafael Reina, director creativo de Ogilvy México, recuerda el espíritu con el que empezaron. “No queríamos un anuncio. Queríamos una experiencia auténtica que pusiera al tendero al centro y generara un beneficio tangible. La tanda se convirtió en un puente entre lo que viven cada día y lo que la marca puede aportar”.

El equipo pasó semanas afinando la mecánica, revisando cada detalle para que la

idea funcionara sin tropiezos. Había que pensar no solo en el diseño de la experiencia, también en cómo delimitar la zona donde se aplicaría la iniciativa.

Ecatepec, en el Estado de México, se eligió tras analizar datos de consumo y concentración de tienditas, pero la decisión requirió horas de mapas, reuniones y ajustes para asegurarse de que el proyecto pudiera sostenerse con éxito en un territorio tan representativo para la marca.

Ya con la zona establecida, siguió pensar en la plataforma. En lugar de crear una aplicación desde cero, Indio y Ogilvy optaron por usar Heishop, la herramienta que los tenderos ya utilizaban para hacer sus pedidos.

Eso les dio confianza y redujo la curva de aprendizaje. El reto estuvo en añadir la opción de ahorro comunitario dentro de un sistema pensado solo para logística y pedidos, lo que implicó ajustar la *app* para que cada aportación quedara registrada de manera transparente y segura.

Mediante Heishop, los comerciantes podían integrarse, aportar una cantidad fija de dinero y recibir el ahorro cuando

EL ARRANQUE. La cervecera y su agencia optaron por iniciar con un piloto en el que participaron 15 tenderos de Ecatepec, Estado de México.





2025

les tocara su turno. Para dar certeza, la marca clasificó a los tenderos con base en sus ventas y los agrupó con otros de características similares.

Así se formó una red de ahorro que funcionaba al mismo tiempo que los pedidos de producto y cuando un tendero se retrasaba en su aportación, Indio cubría el monto para que no se perdiera el hilo y la tanda siguiera funcionando.

“Es raro que una marca se meta a operar una tanda, pero lo hicimos para aprender cómo podíamos tener un impacto real. Es la primera vez que nos adentramos en algo así”, dice Diana Lozada, directora de Marcas regionales y Nuevas categorías de Heineken México.

“Tanderos de alma guerrera” inició como un piloto en el que participaron 15 tenderos, cada uno con historias de esfuerzo y necesidad. La idea, dice Lozada, es expandir el alcance de la iniciativa. “Queremos seguir creciendo con ellos. Lo que vemos es que este tipo de programas construyen una relación a largo plazo. No solo aumentan ventas, también generan lealtad”.

SABEMOS HACER CERVEZA, NO TANDAS

Para Lozada, lo más revelador fue atreverse a llevar a la práctica una propuesta que no sonaba a campaña tradicional. “Es raro que una marca se meta a operar una tanda, pero lo hicimos para aprender cómo podíamos tener un impacto real. Fue un riesgo pero también una oportunidad de acercarnos a un problema cotidiano de los tenderos con una solución que tuviera sentido en su día a día”.

Rodrigo Mendoza, gerente de marca Indio, comparte que meter este sistema de ahorro informal en una corporación como Heineken fue un reto enorme. “Sabemos hacer cerveza, no tandas”, dice. “Escuchamos muchas veces que estaba increíble la idea, pero que no se podía. Tuvimos que explorar cuatro o cinco alternativas para dispersar el dinero de forma legal y fiscalmente correcta. Al final, lo resolvimos con notas de crédito que los tenderos podían usar en lo que necesitaran, desde surtir hasta pagar la escuela”, detalla.

El proceso técnico tomó meses. La agencia refiere que primero se diseñó la mecánica y después se probó en grupos pequeños para afinar

RODRIGO MENDOZA, GERENTE DE MARCA INDIO

Empresa: Heineken México.

Campaña: ‘Tanderos de alma guerrera’.

Agencia: Ogilvy México.



RESULTADOS. La estrategia ha sido bien recibida y el flujo de efectivo de las tienditas participantes creció 20%. También lo hizo la recompra mensual.

los detalles. Se definió que la aportación de cada tanda podía variar según la capacidad de los tenderos y los pagos se registraban de manera transparente en la plataforma.

Hoy en día, seis de cada 10 cervezas Indio se venden en tienditas. Uno de los tenderos, Antonio, confesó que abrió su establecimiento gracias a una tanda. Otro contó con entusiasmo que podía pensar en mejorar su carro o en duplicar su pedido. “Si antes pedías 10 cajas, ahora pides 20”, dijo en el video del caso.

Los rostros de los tenderos se convirtieron en anuncios locales que los mostraban como protagonistas en sus propios barrios. En lugar de modelos o celebridades, eran los dueños de las tienditas quienes invitaban a sus vecinos a seguir comprando.

“Ellos se volvieron embajadores de la marca. Le dicen a sus propios clientes que Indio es la marca que deberían elegir. Es un ganar-ganar de ambos lados”, menciona Lozada.

El flujo de efectivo de las tienditas participantes creció 20% y la recompra mensual de Cerveza Indio se incrementó. La campaña también logró proyección internacional. ‘Tanderos de alma guerrera’ fue reconocida en el festival Cannes Lions 2025 con un *shortlist* en la categoría de Brand Experience & Activation.

Para Mendoza, ese reconocimiento les mostró que lo complejo también puede ser valioso. “Nos enganchó como equipo porque nos obligó a buscar el cómo sí. Al final, lo logramos y hoy sabemos que podemos llevarlo a un siguiente nivel”.

ABRAZANDO A LA 'SEÑORA'

Las ventas del negocio de Baileys estaban cayendo, pero resignificar este concepto tan maltratado ayudó a impulsar el negocio.

POR: Luz Elena Marcos Méndez

S



RECONOCIBLE. Baileys sumó a su campaña a la cantante María José, quien adaptó su popular “No soy una señora” por una letra que abraza el término.

Señora se convirtió en un término con una connotación negativa. No importaba tu edad, que te llamaran ‘señora’ acabó siendo algo despectivo. Y esa palabra se contagiaba a productos que eran considerados “propios de señoras”. Diageo apostó por darle un nuevo enfoque y reapropiarse del término a través de una de sus marcas más antiguas, Baileys, muy asociada al consumo por parte de mujeres mayores.

La bebida de crema irlandesa, usada con frecuencia como un aperitivo, estaba sufriendo una caída en sus ventas desde 2023, de ahí la necesidad de revitalizarla mediante una campaña de marketing. “Baileys tiene mucho tiempo en el mercado mexicano

y es una marca que conocemos, pero la analogía que me encanta decir es que es como el ‘friendzoneado’”, explica Silvia Trinidad Serrano, Vodka & Breakout Brands Marketing Director de Diageo México. Con estudios de Kantar a nivel global, Diageo identificó las bebidas con alcohol más vendidas y Baileys aparecía, principalmente, entre mujeres de entre 30 y 40 años.

La primera idea que tuvo el equipo creativo fue revitalizar la marca. Sin que hubiera un concepto que terminara de gustar, al final decidieron abrazar lo que son. “Si somos la bebida de las señoras, ¿por qué no abrazar esto y en vez de que sea un problema se convierta en una oportunidad?”, expone Choco Rosales, director creativo de Pico Love, la agencia de Diageo en esta campaña.

Por esos meses, la agencia notó que en redes sociales se jugaba con el concepto de ‘señora’ o de jóvenes que se identificaban con situaciones, como la señora que cuida las plantas, la señora que aplaude cuando baila, la que habla en diminutivo o la que se refiere al frío como ‘frijolito’ y prepara su cafecito.

Las situaciones no se veían como algo malo, sino como un estilo de vida divertido que abrazaba esa etapa de la vida en que las personas se convierten en adultos. Los hábitos que en el pasado se asociaban con mujeres de mayor edad, ahora, la generación Z los adopta por ser un concepto de autenticidad y para reírse de sí mismos.

A partir de ahí, surgió la estrategia, que buscó a *influencers* como Diana Wong y Fran Hevia, así como a la cantante María José, quien ajustó una de las canciones que la colocó en las listas de popularidad: “No soy una señora” se convirtió en “Sí, soy una señora”. La campaña las mostraba con las personalidades de la señora acompañadas de cocteles preparados con Baileys. “Para nosotros fue un hitazo porque se hizo viral y, en cuatro días, teníamos más de un millón de vistas orgánicas en YouTube”, asegura Trinidad.



LA ESTRATEGIA. Silvia Trinidad, de Diageo, explica que la clave estuvo en apropiarse de la percepción de la bebida, para que jugase a su favor.



2025

**SILVIA TRINIDAD,
VODKA & BREAKOUT
BRANDS MARKETING
DIRECTOR**

Empresa: Diageo México.

Campaña:
'El #1 de las Señoras'.

Agencia: Pico Love.

En 10 meses, tanto Pico Love como Diageo hicieron los arreglos para comprar los derechos de la canción, buscar a la cantante para que reinterpretara el tema y elegir a los *influencers* que participarían. “En Pico, tenemos un gran brazo en el mundo de la música; es la agencia que más portadas de discos ha hecho a nivel Latinoamérica”, destaca Rosales.

El aliado que les ayudó a negociar fue la agencia Trendsétera, que revisó los contratos para el pago de los derechos de la canción, los derechos de imagen y voz de ‘La Josa’, que ahora retomaría ese himno bajo la letra: “Sí soy una señora, de una conducta antojable en la vida”.

Pico Love destaca que fue una colaboración que ayudó a la marca porque la cantante co-

nectó con la campaña y compartía cuáles son sus hábitos de señora. Para el caso de los *influencers*, el concepto de ‘señora’ les emocionó tanto que se convirtieron en embajadores de la marca por otras temporadas.

El término ‘señora’ y lo que significa se ha convertido en algo muy cultural. “La gente lo está abrazando mucho más y va a durar porque el tema de aceptar que eres una señora es abrazar la autenticidad de cada uno”, asegura Trinidad.

La marca realizó una activación en el parque México, en la Ciudad de México, en donde cada ‘personalidad de señora’ tenía su propia bebida: la señora de las plantas se podía tomar un trago de matcha; para la señora que ama el café estaba el sabor tradicional ‘shakeado’ o con un toque de caramelo.

La campaña se lanzó en julio, fuera de las temporadas tradicionales de consumo de Baileys, en Navidad y el Día de la Madre, con el objetivo de que la gente

considerara la bebida en cualquier momento del año. Esto pretendía que Baileys estuviera en la mente de los consumidores antes del periodo de mayor consumo de bebidas espirituosas, en los meses de octubre y noviembre.

Después del lanzamiento, la marca comenzó a ganar puntos en el rango de edad de 25 a 30 años, que era uno de los objetivos; pero también sorprendió el aumento en la participación de hombres consumidores de la bebida.

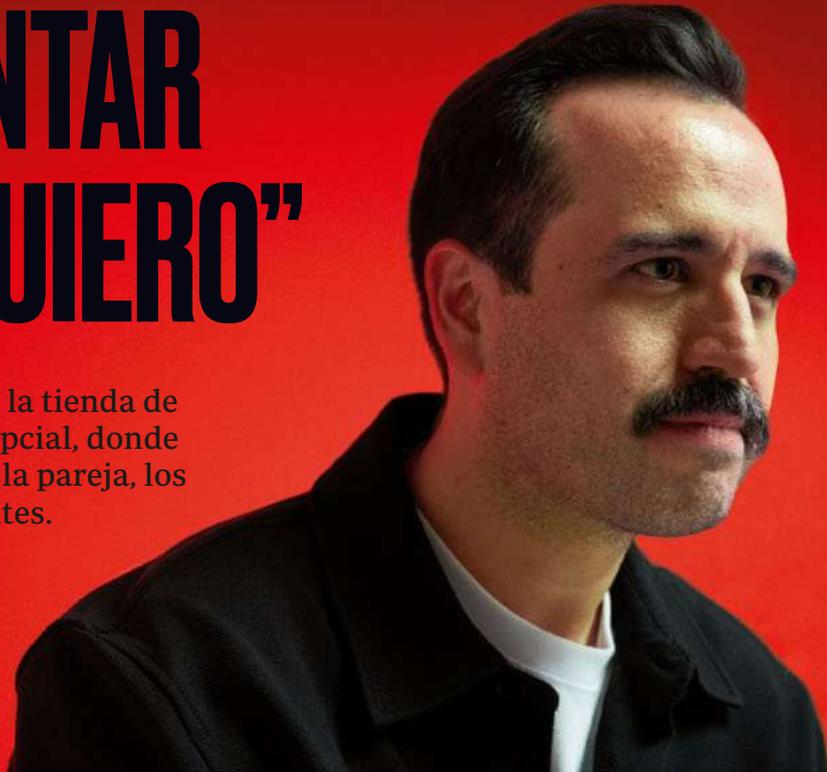
Al cierre del primer semestre de este año, Baileys logró aumentar en 2% la participación en hombres, con casi 200,000 nuevos bebedores de la marca. Mientras que en 2024, un 37% de los hombres era consumidor de Baileys, para el primer semestre de 2025, la cifra cambió al 39%, de acuerdo con estimaciones de Kantar.



REINVENTAR EL “SÍ QUIERO”

‘Dilo con Oxxo’ convirtió la tienda de conveniencia en altar nupcial, donde la fidelidad se juró entre la pareja, los colaboradores y los clientes.

POR: Eréndira Reyes



VÍNCULOS. Jorge Esquer Landeros, gerente de Mercadotecnia de Oxxo, destaca la conexión emocional que tienen las tiendas con sus consumidores.



En un país donde los Oxxo son casi tan omnipresentes como las iglesias, con 20,000 tiendas en todo el país, la campaña ‘Dilo con Oxxo’ se arriesgó a cruzar una línea en uno de los ritos más antiguos: el matrimonio.

Más allá de buscar ser parte de la vida de los clientes, esta campaña quería homenajear esta tradición y reinventarla, pues, ¿quién se casa en el Oxxo? Para Jorge Esquer Landeros, gerente de Mercadotecnia de Oxxo México, el gesto tuvo un sentido claro. “Esta acción la vemos como un homenaje a ese pedacito de vida que nos han dado los mexicanos. Creemos que somos tan parte de la cotidianidad de las personas que nos volvimos algo extraordinario”.

El equipo sabía del riesgo de caer en lo ridículo o lo irrelevante, pero también que el vínculo cultural de la marca tenía poder.

“Teníamos miedo, pero también mucha confianza porque sabíamos del pedacito de vida que nos regalan los mexicanos”, recuerda el directivo. Más de 500 parejas enviaron sus videos para poder casarse en un Oxxo, casi el doble de lo planeado.

Rock The Agency y BNN fueron las agencias creativas asociadas que identificaron un patrón cultural, pues es común que los mexicanos tengan una historia en Oxxo. Desde un café mañanero hasta una declaración de amor improvisada con una bolsa de papas. “El *insight* más fuerte era que estas personas anhelaban autenticidad. Apostamos por eso y dejamos atrás el miedo”, explica Édgar Jurado, gerente de Cuentas Sr. de la agencia BNN.

DE TIENDA A SALÓN DE BODAS

La fecha elegida en el calendario fue el día de San Valentín y el escenario, la tienda convertida en altar. Lo cotidiano podía ser romántico. “No necesitas ir a un restaurante Michelin el 14 de febrero. Estás comprando un *snack* y puedes sentarte a platicar con tu pareja”, explica Esquer Landeros al justificar la decisión.

Transformar una tienda en salón de bodas implicó desmontar anaqueles, coordinar equipos y sumar a los propios colaboradores de Oxxo como parte de la experiencia. “Parecían *planners* de eventos, estuvieron allí con toda la actitud y con todos los buenos deseos. Mi más profundo agradecimiento, porque es un ‘chambón’ desmontar una tienda para compartir con una pareja el día más bonito de su vida”, afirma Esquer Landeros.

El involucramiento de los empleados no fue un detalle menor. En la filosofía de la compañía, poner a la gente al centro significa consumidores, comunidades y colaboradores. La boda en Oxxo se volvió también un reconocimiento al rol que desempeñan quienes atienden cada sucursal.

La campaña vivió y se expandió en redes sociales con TikTok como el terreno central y el formato Branded Mission permitió que los usuarios se convirtieran en protagonistas. Llegaron casi 1,000 relatos, duplicando el objetivo inicial y generando más de cuatro millones de interacciones.

Inspirados en escenas de telenovelas y películas icónicas, la narrativa osciló entre el humor y el melodrama, para pasar de lo comercial a la cultura pop. La frase viral “quiero un amor que me lleve al Oxxo” terminó de sellar esta conexión. La amplificación también pasó por *influen-*



UNA EXPERIENCIA ÚNICA. Más de 500 parejas enviaron sus videos con el objetivo de lograr casarse en un Oxxo.

cers, seleccionados con base en audiencias jóvenes y contenidos auténticos.

Más allá del ruido mediático, la campaña tuvo resultados tangibles. Oxxo lanzó una promoción de dos por uno en tarjetas de regalo y chocolates que se extendió por tres semanas. “El incremento en ventas fue muy favorable”, afirma el ejecutivo.

Pero quizás el mayor éxito estuvo en el sentimiento positivo, ya que el 92% de las menciones en redes sociales reaccionaron favorablemente, un logro notable en un ecosistema en el que la crítica suele dominar, de acuerdo con Raúl ‘Rulax’ Rivera, director general creativo de Rock The Agency.

El experimento forma parte de una estrategia más amplia para reforzar el papel cultural de la marca, pues complementa experiencias, como los Oxxo Magical (tiendas intervenidas con temáticas locales) o los Oxxo Sessions (conciertos en sucursales) que muestran que el camino seguirá por experiencias en sus tiendas.

“Probablemente, los formatos cambien, pero la estrategia es poner a nuestra gente al centro. Eso no va a cambiar en 100 años”, asegura Esquer Landeros.

El reto será mantener la capacidad de sorprender sin perder autenticidad. En un mercado saturado de campañas espectaculares, Oxxo encontró en su propio ADN la disrupción de convertir lo común en inolvidable.

JORGE ESQUER LANDEROS GERENTE DE MERCADOTECNIA DE OXXO MÉXICO

Empresa: FEMSA.
Campaña: ‘Dilo con Oxxo’.
Agencia: Rock The agency y BNN.

UNA CARGA, DOS OCÉANOS

Chevrolet logró traducir la autonomía del Equinox EV en una historia visual que fortaleció la confianza del consumidor en los autos eléctricos.

POR: Ivet Rodríguez



Detrás de la historia de los dos protagonistas que cruzan el país de costa a costa con una sola carga hubo semanas de planeación, decisiones de riesgo y el objetivo de hacer tangible lo que las cifras no explican. “Si yo te decía 513 kilómetros de autonomía, poca gente lo iba a entender”, dice Ángel Pacheco, gerente de Mercadotecnia para Chevrolet. “Entonces dijimos: ‘¿Por qué no mostramos de dónde a dónde puedes llegar?’. Del Atlántico al Pacífico, en un solo día, con una sola carga”.

Luis ‘Tim’ González, Chief Operating Officer de McCann Worldgroup México, la agencia creativa detrás de la campaña, recuerda la magnitud del desafío. Los principales competidores del modelo eran Tesla y BYD, a los que rápidamente se sumaron marcas chinas emergentes. “La invasión de competidores asiáticos fue brutal; de un día para otro, se duplica-

ron los jugadores”, dice. “Pero nos dimos cuenta de que teníamos algo demoledor a nuestro favor: un rango de autonomía mucho más grande que el de ellos”.

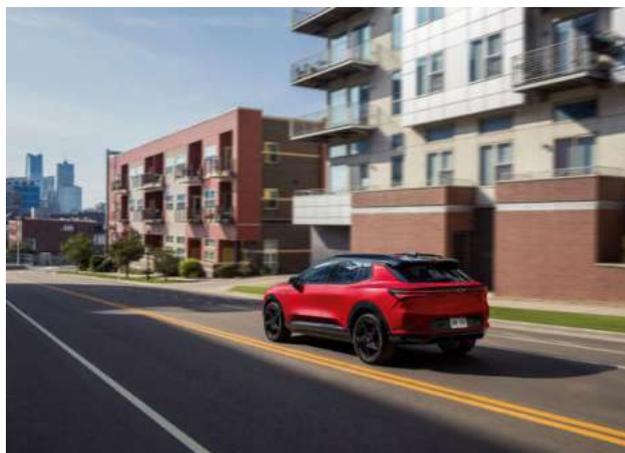
Frente a ese escenario, el equipo creativo tuvo dos caminos, apostar por un contenido técnico, directo y fácilmente olvidable, o ir más allá y construir un reto capaz de convertirse en un demo de producto. Corina Estrada, Business Leader de McCann, confirma que el reto fue comunicar una idea compleja de forma simple. “La gente no tiene claro qué significan 500 kilómetros de autonomía, así que decidimos mostrarlo en una experiencia que todos pudieran entender con un viaje real, por carreteras mexicanas, con puntos reconocibles y sin trucos”.

Las primeras ideas eran más convencionales, recorridos cortos entre ciudades conocidas, como la Ciudad de México y Acapulco, con una familia prototipo. Sin embargo, ninguna terminaba de conectar con el mensaje que buscaban transmitir. Todo cambió cuando, en medio de una sesión creativa, Pacheco decidió abrir un mapa y proponer algo más ambicioso. “Se me ocurrió esta idea de decir: ‘Oigan, ¿por qué no nos vamos del golfo al Pacífico?’”, recuerda. Esa ocurrencia dio origen a la travesía de ‘El desafío de la luz’, un viaje que seguiría al sol desde el amanecer hasta el atardecer, conectando Veracruz y Oaxaca con una sola carga eléctrica.

La campaña buscaba algo más que mostrar autonomía, debía conectar emocionalmente con el público. Por eso, el protagonista no fue un *influencer* ni un piloto, sino un fotógrafo con su hijo. “El perfil de Equinox EV está muy enfocado a familias pequeñas que buscan experiencias juntos”, explica Pacheco.

Esa decisión marcó el tono del relato, sin guitarras eléctricas, sin dramatismo.

El amanecer comenzó en Veracruz. La meta era llegar a Oaxaca antes de que cayera el sol. En medio, unos 450 kilómetros de carretera, un SUV eléctrico recién salido de la planta de Ramos Arizpe y un miedo colectivo que Chevrolet buscaba desmontar: la ansiedad de rango, ese temor de quedarse sin batería a mitad del camino. Así nació ‘El desafío de la luz’, una campaña protagonizada por un fotógrafo y su hijo, con la que la marca lanzó el Equinox EV en México el año pasado.



SIN MIEDOS. La marca y su agencia decidieron hacer un viaje real de costa a costa para desmontar el temor a quedarte sin batería.

**ÁNGEL PACHECO,
GERENTE DE MARKETING
DE CHEVROLET**

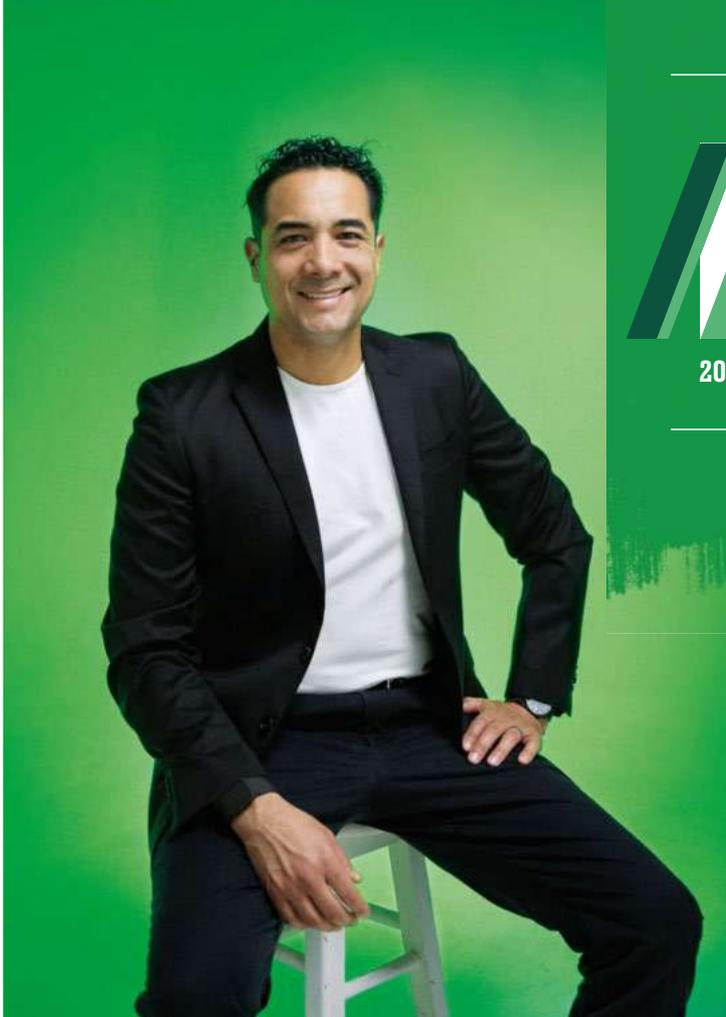
Empresa: GM México.

Campaña: 'El desafío de la luz'.

Agencia: McCann.



2025



Solo una travesía y la promesa de que la luz –y la batería– durarían hasta el final. “A veces, lo emocional conecta más. La compra de un auto es racional, pero la decisión final es emocional”, agrega.

El proyecto, que parecía sencillo sobre el papel, implicó desafíos reales. “Nos dijeron: ‘Esa zona tiene selva, montaña, no hay señal ni cargadores. ¿Y si se acaba la batería?’”, cuenta Pacheco. “Entonces les respondí: ‘Ese es justamente el reto. Llegar con una sola carga’”.

El fotógrafo y su hijo recibieron una capacitación sobre conducción eléctrica y el equipo viajó con dos unidades del Equinox EV y una grúa de respaldo, que nunca usaron. Para conservar energía, incluso trasladaron los autos en plataforma hasta Veracruz y no encendieron el motor hasta el momento exacto del arranque.

RETOS EN EL CAMINO

El rodaje se realizó en julio. El día del reto amaneció nublado y hubo temor de que el atardecer, pieza clave del desafío de la luz, no se pudiera capturar. Además, el equipo tuvo que lidiar con un accidente en la carretera y periodos de espera que añadían más presión. Sin estación de carga portátil ni planta de luz, la producción dependía de la autonomía del vehículo. A pesar de estas complicaciones, lo lograron.

Esa estructura narrativa permitió a Chevrolet sostener una parrilla digital constante, con distintos momentos, paisajes y videos que reforzaban la conexión emocional. La marca trabajó una estrategia de amplificación con creadores de contenido especializados en tecnología y movilidad. “Les prestamos la SUV dos semanas antes para que hicieran sus reseñas”, dice Pacheco. “Unos hablaron del rango, otros, del sistema de infoentretenimiento con Google. Queríamos que cada uno mostrara un aspecto distinto”.

VÍNCULOS. El directivo de General Motors explica que uno de los objetivos era crear una conexión emocional con los usuarios.

El resultado superó las expectativas. La meta era realizar 35 preventas en 30 días, pero en solo 10 la marca vendió 78 unidades. El directivo indica que fue la preventa más exitosa de un auto eléctrico de General Motors en México. El Equinox EV agotó inventarios antes del cierre de 2024, según la marca. “Los distribuidores estaban felices, nos pedían más y no teníamos producción suficiente”.

Parte del éxito, reconoce, fue la claridad del mensaje. “No hablábamos en kilowatts ni en términos técnicos. Hablábamos de un viaje, de una historia que cualquiera puede entender”. En un mercado don-

de el 80% de los consumidores aún duda de pasarse a un eléctrico, esa fue la clave.

También influyó el balance entre inversión y retorno. Aunque Chevrolet no divulga cifras, Pacheco admite que la inversión fue baja comparada con otros lanzamientos, pero los resultados fueron altísimos. “Es de las campañas más exitosas en relación costo-beneficio”.

Para McCann, el proyecto dejó una lección sobre el rol de la narrativa en la adopción tecnológica. “La publicidad puede cambiar percepciones si traduce la innovación a emociones humanas”, señala Estrada. “Y aquí lo logramos, el miedo a quedarse sin batería se transformó en una historia de confianza y conexión”.

El éxito del Equinox EV también fortaleció la estrategia eléctrica de General Motors en México, que hoy incluye modelos como Blazer EV y Bolt EUV. “Nuestra labor no es solo vender eléctricos, sino educar al cliente”, dice Pacheco. “La mayoría llega por un auto de gasolina, y nosotros debemos convencerlos de que un eléctrico es una gran opción”. En retrospectiva, considera que la campaña marcó un antes y un después. “Nos enseñó que no necesitamos millones de dólares ni efectos espectaculares para conectar. Si logras contar una historia que emocione, ya ganaste”.



PEQUEÑOS GIGANTES

CON CAUSA. Alejandro García, fundador de Funeral Pet, explica que la pyme no solo presta servicios funerarios, sino que se preocupa por los animales sin familia.

ARTE QUE HONRA

La campaña de Funeral Pet se convirtió en un ejercicio de conexión con los animales que ya no están en este plano.

POR: Nancy Malacara



Sergei Raven recuerda la primera vez que recibió un frasco de cenizas para pintar. El artista independiente nunca había hecho un cuadro con un material tan extraño y cargado de simbolismo. Aun así, no dudó en plasmar en un lienzo a su animal favorito: el gato.

El proceso le tomó casi 20 días y le exigió paciencia para dejar que las cenizas se integraran poco a poco a la pintura de acrílico. Aunque su estilo suele moverse en gamas oscuras, en esta obra aparecieron tonos inesperados de verde y amarillo que, al final, dieron lugar a un contraste vibrante.

“Fue muy raro, al mezclar la ceniza con el acrílico cambiaban los tonos y la textura. Soy fan de los animales, sobre todo, de los gatos. Cuando me propusieron hacer una obra con cenizas de animalitos que perdieron la vida por enfermedad, y subastarla para poder ayudar a los animales sin hogar, acepté sin pensarlo”, expresa.

Esa es la esencia de ‘Drawing the Life’, una campaña de Funeral Pet que desarrolló Figallo Agency, cuyo equipo creativo liderado por Aldo Chávez se cuestionó qué puede renacer de las cenizas de las cremaciones comunitarias, aquellas que corresponden a mascotas abandonadas o no reclamadas que murieron en un albergue por una cuestión de salud o por la edad.

En lugar de llevar esas cenizas al Bosque Alma para usarlas como abono, como hace de manera habitual Funeral Pet, las transformaron en carboncillos y pigmentos especiales. Con ellos, artistas como Raven pudieron crear obras que no solo honran a los animales fallecidos, sino que también generan recursos para los que siguen esperando un hogar.

“Vi una oportunidad muy novedosa para poder apoyar cosas que hacemos cada año. No somos una pyme que se enfoca solo en prestar servicios funerarios y cremación, sino una marca que está



preocupada por todas esas mascotas que no tienen familia. Las acciones que buscamos son las que tengan un propósito de vida, una causa”, señala Alejandro García, fundador y director general de Funeral Pet.

En México, se abandona cada año alrededor de medio millón de perros y gatos. Solo en la Ciudad de México, 180,000 son sacrificados porque nadie los reclama. El país tiene 23 millones de perros, de los cuales el 70% vive en la calle, la cifra más alta de toda América Latina, según datos del Congreso capitalino.

“Estas estadísticas fueron el punto de partida para diseñar una campaña que sensibilizara y recaudara fondos. El reto creativo fue convertir un tema duro en una propuesta con esperanza y valor”, dice Chávez.

El equipo planteó un concepto que uniera arte, memoria y solidaridad. Así, más de 20 artistas, entre ellos, Sergei Raven, Gastón Gallardo, Carolina Pavia, Jorchiano y Rodolfo Argemi, conocido como Cocolvú, recibieron el pigmento especial y lo combinaron con sus técnicas para crear piezas únicas.

El resultado fue una exposición con estilos muy distintos, desde el realismo detallado hasta lo abstracto, que se convirtió en un mosaico de homenajes. La ejecución culminó el 14 de noviembre del año pasado, cuando las obras fueron subastadas en la Galería Málaga Arte Contemporáneo y lo recaudado se destinó al Albergue San Cristóbal.

“Ya hemos estado en las instalaciones y sabemos el amor con el que el señor Cristóbal cuida a las mascotas. En el albergue hay muchos animales esperando un hogar. Al visitarlo, vi a cada perro pidiendo ser llevado a una casa

y pensé que si no podemos adoptarlos a todos, al menos, podemos ayudarlos”, comenta García.

De acuerdo con el albergue, mantener a un perro cuesta en promedio 18.66 pesos por día, por lo que cada peso suma para garantizar alimento, vacunas y cuidados médicos. Para Cristóbal Suárez, dueño del lugar que resguarda a más de 600 perros, la subasta significó semanas de respiro en una labor que no se detiene.

Vieri Figallo, CEO de la agencia creativa, refiere que ‘Drawing the Life’ tuvo una inversión de 500,000 pesos y se mantuvo activa durante tres meses con una estrategia enfocada en redes sociales y relaciones públicas. El esfuerzo generó un ROI del 460%, equivalente a más de 2.8 millones de pesos en publicidad no pagada. Además, alcanzó un *engagement rate* por encima del promedio de la competencia.

“Sabemos que el abandono animal es un problema enorme que no se resuelve con una sola acción, pero creemos en el poder de sumar esfuerzos. Con ‘Drawing the Life’ quisimos demostrar que desde la creatividad también se pueden abrir conversaciones y generar tanto impacto como *awareness*. El resultado nos reafirmó que el arte y la comunicación pueden ser vehículos de cambio”, apunta Figallo.

Para Sergei Raven, la experiencia de pintar una obra con tinta hecha a base de ceniza animal tocó una fibra personal. “Me encantan los animales y decidí hacer una obra con colores, aunque normalmente trabajo en grises. Quería reflejar esa dicotomía donde la vida es gris y la muerte, por alguna razón, se siente más colorida”.

Ese contraste muestra lo que buscó la campaña ‘Drawing the Life’: transformar la ausencia en arte y convertir el duelo en un acto de amor. Cada trazo se volvió una chispa de color que se multiplicó en alimento, cuidado y segundas oportunidades para los cientos de perros y gatos que esperan un hogar.



ALEJANDRO GARCÍA
FUNDADOR Y DIRECTOR
GENERAL DE FUNERAL PET

Empresa: Funeral Pet.
Campaña: ‘Drawing the Life’.
Agencia: Figallo Agency.

ARTE CON CAUSA.

Cada pintura está realizada con cenizas de perros y gatos. Tras ser subastadas, la recaudación se destinó a un refugio de animales.



2025

LAS CAMPAÑAS EN REDES

En un ecosistema digital en el que la atención es el bien más codiciado, solo unas cuantas marcas logran transformarla en conversación, emoción y resultados tangibles. Este especial celebra esas campañas que no solo conquistaron el algoritmo, sino también el corazón de las audiencias. Desde estrategias que apelan a la empatía y al orgullo local hasta desafíos que fusionan innovación, propósito y creatividad, este análisis, realizado por Emplifi, revela los 'datos monstruosos' detrás de las ideas que marcaron el pulso del marketing mexicano este año.

POR: Emplifi

INCLUSIÓN Y DIVERSIDAD

CÓDIGO INDIO

'Código Indio' es una campaña de Cerveza Indio que celebra el orgullo por el origen y la identidad local. A través de una serie documental y una colección de etiquetas diseñadas por artistas mexicanos, la marca rinde homenaje a distintos códigos postales del país.

EL MONSTRUO QUE VISIBILIZÓ LO LOCAL

El contenido en social que buscó amplificar los 10 episodios del documental logró una interacción

11 VECES MAYOR

que e resto de los contenidos de marca del periodo, con un uso del

760%

DE VIDEO.

EL MONSTRUO AMPLIFICA LA CULTURA

El impacto de la serie documental no solo se observa dentro de la comunicación de la marca, sino en la conversación *earned* que ha logrado obtener

7.45

MILLONES DE
POTENCIALES
IMPRESIONES.

MARKETING DE EXPERIENCIA

DILO CON OXXO

La campaña consistió en regalar una boda civil + luna de miel totalmente pagadas a una pareja que compartiera su historia de amor.

EL MONSTRUO QUE SE ROBÓ EL CORAZÓN DE SU AUDIENCIA

Como consecuencia de los esfuerzos de comunicación se logró incrementar

64%
**DE LA INTERACCIÓN Y
7 PUNTOS
EN SENTIMIENTO
POSITIVO.**

40%
**DE SENTIMIENTO
POSITIVO**

FACEBOOK GANÓ EL TERRITORIO DE LAS HISTORIAS

El 76% de la conversación que generó esta campaña se activó por medio de la comunidad de esta red social.

ECONOMÍA COLABORATIVA

EL #1 DE LAS SEÑORAS

Con una campaña sostenida desde agosto 2024, Baileys redefine lo que significa ser 'señora', mostrando que no es cuestión de edad ni de género, sino una actitud.

EL MONSTRUO QUE DESATÓ A LAS SEÑORAS

Desde que se activó esta campaña, la marca ha recibido más de

6,000
COMENTARIOS

en los que las usuarias hablan con orgullo de la señora que tienen dentro, lo cual ha impactado en un incremento de 2 puntos en su sentimiento positivo.

52%
**DE
SENTIMIENTO
POSITIVO**

UN MONSTRUO DE DOS CANALES

ESTA CAMPAÑA
LOGRÓ UNA
DISTRIBUCIÓN DE
INTERACCIONES
DEL

50-50
**ENTRE FACEBOOK
E INSTAGRAM.**



2025

PEQUEÑOS GIGANTES (PYMES)

DRAWING THE LIFE

Esta iniciativa transforma las cenizas de mascotas abandonadas en arte, cuyas obras se subastan para apoyar albergues y promover la adopción responsable.

EL MONSTRUO QUE CONECTÓ DESDE LA EMPATÍA

COMO RESULTADO DE ESTA CAMPAÑA, LA MARCA LOGRÓ INCREMENTAR UN **18% SU INTERACCIÓN ORGÁNICA CAPITALIZANDO 86% DE ESTA INTERACCIÓN EN INSTAGRAM.**

18%

DE INTERACCIONES POR POST

LANZAMIENTO DE MARCA

DESAFÍO DE LA LUZ

Chevrolet documenta el reto de un fotógrafo y su hijo que buscan capturar el amanecer en el Atlántico y, ese mismo día, el atardecer en el Pacífico, usando una sola carga de su modelo Equinox EV.

72,300

EL MONSTRUO COMPARTIÓ DE SOL A SOL

Este desafío pudo ser visualizado por miles de personas en el canal de YouTube de la marca logrando **83% más video views** que el promedio del resto del contenido en video del mismo periodo.

VIEWS EN VIDEO

IMPACTO SOCIAL

TANDEROS DE ALMA GUERRERA

La campaña de Indio apoya a los dueños de tienditas con un fondo rotativo basado en tandas. La iniciativa les brinda liquidez para surtir sus negocios y mejorar su economía.

1.9

MILLONES DE IMPRESIONES POTENCIALES

EL MONSTRUO QUE GANA Y GANA CONVERSACIÓN

A pesar de que esta campaña está enfocada en una comunidad específica de la marca, ha resonado con las comunidades digitales generando un potencial de **1.9 millones impresiones solo en conversación ganada.**

EL MONSTRUO CORRIÓ LA VOZ EN X

EL 84% DE LA CONVERSACIÓN

en torno a esta campaña vivió en esta red social.

Utilizando Social Marketing Cloud de Emplifi, se realizó un etiquetado manual y automático a través de las funcionalidades Task Automation y Labeling para clasificar y detectar los contenidos de las campañas finalistas. Los resultados se obtuvieron de data pública disponible. Los periodos de análisis varían de acuerdo a los periodos de ejecución de cada campaña.

FUENTE: Emplifi.



Tu
siguiente
desafío es
también
el nuestro.

MARKETING + CORPORATE AFFAIRS

■ PARTNERS FOR WHAT'S NEXT

ESPECIAL



2025

AGENCIAS TRANSFORMADO NO RAS

• GANADORA:
BBDO MÉXICO
• MENCIÓN:
MCCANN WORLDGROUP MÉXICO
• MENCIÓN:
TERÁN/TBWA

FOTOS

DIEGO
ALVAREZ
ESQUIVEL

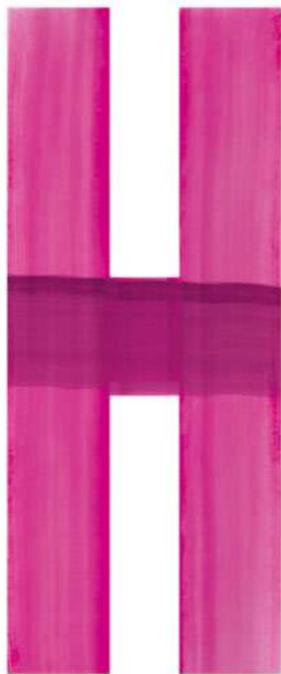


BBDO MÉXICO

MENTE CREATIVA

La agencia que lidera Camilo Plazas repite por segundo año su posición como Agencia Transformadora.

POR: Nancy Malacara



ace un año, BBDO México hablaba de un cambio de rumbo. Quería dejar atrás el sello de una agencia que hacía solo anuncios para convertirse en una que generara ideas capaces de mover agujas. Hoy, esa transformación ya se percibe en su crecimiento y en la manera en que piensa la creatividad.

Nuevos clientes, como BMW y Banamex, se sumaron al portafolio y el trabajo con Sigma se amplió, lo que llevará a la firma a cerrar el año con un aumento del 40% en su negocio. Pero el impulso no se nota únicamente en las cifras, también se siente en el ánimo del equipo, que atraviesa un proceso de expansión y adaptación tecnológica.

BBDO MÉXICO SUS CAMPAÑAS:

'CORONA NATURAL FREEZERS',
para AB InBev México.
'PEPSI.A.BLACK',
para GEPP México.
'SABRITAS SWITCH',
para PepsiCo México.

La clave, dice Camilo Plazas, CEO de BBDO México, está en crecer sin perder la esencia. "La tecnología puede cambiar la forma en que trabajamos, pero nunca debe sustituir el sentido humano de las ideas", afirma.

La inteligencia artificial llegó a los procesos creativos de la agencia como una herramienta para aprender, no como una moda. "La única forma de entender lo nuevo es metiéndote, picándole, probando. Así hemos incorporado tecnologías como data, *gaming* o IA en distintas campañas", explica Benjamín Pedrero, su Chief Creative Officer.

Esa mentalidad convirtió a BBDO en un laboratorio de ideas donde la exploración forma parte del trabajo cotidiano. Los equipos tienen libertad para experimentar y muchos de esos ejercicios terminan transformándose en proyectos reales.



LA ESCUADRA. Camilo Plazas, CEO; Gustavo Correa, COO; Mariana Suárez, Group Business Director; Benjamín Pedrero, CCO; René Álvarez, Juanita Holguín, ambos Group Business Director, Silvana Carreño, CFO, y Alejandro Mora, CSO.

“Si alguien propone una tecnología o una forma distinta de crear, la probamos. Tal vez no sepamos cómo funciona al inicio, pero aprendemos en el camino y eso nos abre nuevas oportunidades de negocio”, añade Plazas.

La apertura a lo desconocido también trajo una mezcla de talentos que amplió la mirada creativa. Hoy, la agencia reúne a realizadores, creadores de contenido y especialistas en datos de Colombia, Argentina, Perú, Brasil y México. “Somos una agencia global en esencia, y eso se refleja en la forma en que pensamos las ideas”, dice Pedrero. El crecimiento, sin embargo, también exige cuidar la motivación del equipo. Pedrero reconoce que los mayores retos de este año fueron internos. “Hay que mantenernos inspirados, con hambre de ganar, competitivos ante los ‘pitches’ y los clientes. Esa es la labor de un creativo”, asegura.

La fórmula, dice, está en no perder la curiosidad. BBDO mantiene espacios para probar ideas, compartir aprendizajes y celebrar los aciertos en conjunto. Esa dinámica colectiva ha sido la llave para que la energía no se disperse y el equipo conserve la misma pasión con la que empezó su transformación.

CORONA NATURAL FREEZERS

Esa mentalidad curiosa se traduce en proyectos que buscan resolver problemas reales y demostrar que la publicidad también puede generar valor más allá de una campaña. Uno de ellos es ‘Corona Natural Freezers’, una iniciativa que muestra la visión de BBDO sobre lo que significa innovar con propósito.

“Natural Freezers no nació de un *brief*, nació de una oportunidad. Siempre estamos explorando cómo resolver los problemas de ne-



BBDO MÉXICO

gocio de nuestros clientes de maneras no convencionales”, explica Pedrero. La oportunidad surgió al detectar que los refrigeradores tradicionales de los Modeloramas representaban un alto consumo energético.

El equipo trabajó junto a Grupo Modelo y una *start-up* especializada en bionanotecnología para desarrollar un sistema que optimiza el uso de energía, logrando hasta 30% menos consumo eléctrico y una baja en las emisiones de CO₂. En algunos establecimientos, las facturas de luz pasaron de 24,000 a 14,000 pesos mensuales. Se estima que el programa permitirá reducir más de 9,000 toneladas de CO₂ hacia 2030, equivalente a reforestar una ciudad del tamaño de Barcelona.

El proyecto comenzó como un piloto en México y en Colombia, donde se probó la eficacia del sistema bajo distintas condiciones climáticas. Tras validar los resultados, se extendió a más puntos de venta, convirtiéndose en una solución escalable para los socios comerciales. “Queríamos que la innovación fuera tangible, que ayudara a los tenderos a reducir sus costos y a fortalecer su negocio”, señalan desde la agencia.

La colaboración con Grupo Modelo fortaleció una relación de largo plazo. Para Felipe Ambra, CMO de AB InBev, la alianza con BBDO supera los reconocimientos. “BBDO es un socio que nos impulsa a encontrar nuevas formas de fortalecer el propósito de nuestras marcas y de nuestro negocio. Natural Freezers es un gran ejemplo. Su compromiso y pasión fueron clave para dar vida a una idea que demuestra el poder de la colaboración entre creatividad e innovación sostenible”.

PEPSI.A.BLACK

Si con Corona la innovación se convirtió en una acción concreta, con Pepsi.A. Black la apuesta fue más sensorial. La agencia se propuso darle un nuevo sig-

nificado a la curiosidad que caracteriza la marca, y para lograrlo decidió hacerle una pregunta inusual a una inteligencia artificial: “¿A qué sabe Pepsi Black?”.

La intención era que una máquina, sin haber probado nunca el producto, imaginara su sabor. “El posicionamiento de Pepsi Black, con un esfuerzo importante en generar *trial*, nos inspiró a buscar a alguien que probara el producto por primera vez y pudiera responder a qué le sabe. Así nació la idea de usar una inteligencia artificial”, explica Plazas.

En vez de pedirle a consumidores que describieran el sabor, la agencia alimentó distintas inteligencias artificiales con conceptos que forman parte del ADN de la marca, como *flow*, frescura, energía y moda. Las respuestas se transformaron en una secuencia de imágenes abstractas y metáforas visuales que evocaban esas sensaciones. “Mientras otros veían la IA con desconfianza, nosotros decidimos abrazarla. No queríamos que solo generara contenido, sino que se convirtiera en parte de la historia”, cuenta Pedrero.

Con ese material, el equipo construyó una pieza audiovisual en la que la IA se volvió protagonista. En la pantalla, los conceptos tomaron forma como líquidos que se mueven, destellos de luz y figuras que cambian de textura, representando lo que una mente digital imagina al probar algo por primera vez.

“La innovación fue usar IA como consumidor, no como creador. Es la primera campaña en México donde una inteligencia ar-

**“
MERECEMOS SER
RECONOCIDOS POR LA
FORMA EN QUE
EVOLUCIONAMOS
COMO EQUIPO, POR
CÓMO MEZCLAMOS
CREATIVIDAD
Y PROPÓSITO PARA
GENERAR IMPACTO.”**

Camilo Plazas,
CEO de BBDO.



LA FÓRMULA. Camilo Plazas, CEO de BBDO México, señala que la agencia se ha convertido en un laboratorio de ideas con un equipo rico y diverso.



tificial imagina el sabor de un producto sin haberlo probado jamás”, detalla el creativo.

El resultado fue una pieza que cambió la pregunta. Ya no se trataba de saber a qué sabe la bebida, sino de invitar al público a imaginarlo por sí mismo. La campaña cerraba con un mensaje abierto: “A ti, ¿a qué te sabe Pepsi Black?”, una provocación que convirtió un experimento tecnológico en una conversación emocional.

La campaña se difundió en YouTube, TikTok e Instagram. La percepción positiva superó el 85%, el volumen creció 30% frente al año previo y la participación de mercado aumentó 2.6 puntos porcentuales. “El objetivo no era vender, era inspirar. Y logramos que la conversación sobre el sabor de Pepsi Black trascendiera el producto para convertirse en una experiencia”, expresa Pedrero.

SABRITAS SWITCH

Con ‘Sabritas Switch’, la transformación se llevó al terreno de la cultura popular. Todo comenzó con un *brief* que buscaba darle nueva vida a la plataforma Switch de Sabores, una edición especial que cada año reta a los consumidores a jugar con sus sentidos.

“Queríamos mantener viva esa emoción por descubrir algo distinto, sorprender a la gente y generar conversación en todo el país”, comparte Daniel Díaz, Sr. Marketing Director de PepsiCo Alimentos México.

El equipo creativo de BBDO tomó como punto de partida un capítulo clásico de *El chavo del 8*, donde el personaje vendía aguas que se veían de un sabor y sabían a otro. Esa anécdota se convirtió en la base de la idea. Para la agencia, ahí estaba todo: la confusión, el humor y la sorpresa. Era una forma muy mexicana de explicar lo que quería provocar con las botanas Switch.

Así nació ‘Confuso hasta probarlas’, una campaña en la que los empaques de Doritos, Cheetos y Sabritas intercambian identidades, de modo que lo que el consumidor ve no siempre coincide con lo que prueba. La ejecución requería revivir *El chavo del 8* de una forma respetuosa y moderna.

Para lograrlo, la agencia usó IA y un doble del actor original para traer al personaje de una manera creíble y que conservara su esencia sin recurrir a la “nostalgia vacía”.

La producción implicó varios retos, entre ellos, recrear a uno de los personajes más queridos de la televisión mexicana y hacerlo con la sensibilidad suficiente para conectar con nuevas audiencias.

Además, el concepto debía ser claro desde el primer momento para evitar confusión en los puntos de venta. “Transformar el deseo en deseo fue indispensable. Queríamos que la gente se divirtiera descubriendo, no que se confundiera”, explica Pedrero.

El proyecto reunió a distintas áreas de PepsiCo, desde marketing y desarrollo hasta diseño y distribución, que trabajaron junto con la agencia como un solo equipo. “Aseguramos que la visión de innovación estuviera presente en todo, desde la formulación de sabores hasta la ejecución en tiendas”, agrega Díaz.

El resultado superó las expectativas. La campaña generó una ola de conversación en redes y en los puntos de venta. Más de 1.4 billones de impresiones, 50 millones de vistas orgánicas en TikTok y un millón de dólares en medios ganados respaldaron el impacto, además de ventas incrementales.

“Switch demuestra que la innovación puede ser sencilla si parte de algo genuino”, dice el directivo de PepsiCo. “Escuchar al consumidor, entender su curiosidad y ofrecerle experiencias que lo sorprendan es lo que nos mantiene cerca”.

Con Switch, PepsiCo y BBDO constataron que la creatividad también puede reírse, jugar y conectar desde la complicidad, y lo que comenzó con un episodio de *El chavo del 8* terminó convertido en una campaña que celebró el ingenio mexicano y donde la confusión, cuando se cuenta bien, también puede vender.

Para BBDO, cada proyecto es una prueba de que la tecnología y las ideas pueden convivir sin perder el toque humano y que la innovación no está en el recurso, sino en la intención. “No queremos ser los mejores del mundo, queremos ser los mejores para el mundo”, dice Plazas. “Esa es la verdadera transformación, la que se logra cuando una idea nace del propósito y se convierte en algo que deja huella”.

Hoy, la agencia vive una etapa de madurez creativa. Ya no busca sorprender por volumen ni por ruido, sino por impacto. En sus campañas hay una misma pulsión que las recorre, la de una agencia que sigue haciéndose preguntas y que entiende que transformarse no es una meta, sino una manera de seguir a la vanguardia. “Nos mueve la curiosidad, no el ego. Por eso creemos que merecemos ser reconocidos por la forma en que evolucionamos como equipo, por cómo mezclamos creatividad, tecnología y propósito para generar impacto real”, continúa su CEO.

“Ser una agencia transformadora no tiene que ver con premios, sino con la gente que se atreve a cambiar. Hemos aprendido a reinventarnos cada año, y eso es lo que nos mantiene relevantes”, apunta Pedrero.



IR UN PASO ADELANTE

La inteligencia artificial se inserta en el mundo de la publicidad y McCann, con un equipo de 600 personas, no desaprovecha la oportunidad, tanto para beneficio del cliente como de la empresa.

POR: *Luis Alberto Zanela*



A MÁS. Luis Machorro, CEO de México y director general para Hispanoamérica, señala que el mercado nacional tiene oportunidades de crecimiento.

a digitalización y el vertiginoso crecimiento en el uso de la inteligencia artificial han obligado a la agencia de publicidad McCann Worldgroup a ir un paso adelante en su industria. Ante una competencia cada vez más aguerrida, entre el surgimiento de nuevas firmas y la llegada de otras extranjeras al país, el reto es grande, pero también una oportunidad.

Luis Machorro, CEO de la agencia en México y director general de Hispanoamérica, comenta que los cambios no los han tomado por sorpresa, ya que desde hace varios años se han preparado no solo en la retención y capacitación del talento, sino con la robustez de su equipamiento digital.

“Nos hemos dado cuenta de que en la medida en la que detectemos correctamente las oportunidades y decidimos invertir para desarrollarlas, se dan. Y eso es muy bueno y muy positivo”, comenta. “Hemos lanzado iniciativas a lo largo del tiempo con nuevas disciplinas con las que no contábamos previamente, que en su mayoría han dado muy buenos resultados”.



2025

Machorro argumenta que todo esto es, sí, de cara al cliente, pero también para la permanencia de la empresa que entre 2024 y 2025 ha experimentado un crecimiento del 35%, debido a lo que cataloga, en el caso mexicano, como un par de años muy dinámicos. “Lo puedo comentar porque tengo una perspectiva de mercados en Latinoamérica, en donde no necesariamente se sigue la misma dinámica. [México] es muy activo, con muchas oportunidades de crecimiento y de inversión. Creo que el tema de inteligencia artificial, que probablemente ya todos estamos cansados de escuchar, sigue acelerándose de manera muy importante”.

Para McCann, este tema no es nuevo. El directivo señala que las primeras campañas con inteligencia artificial generativa las realizó en 2023 y si hoy las observa, le parecen viejas; claro, se hicieron con lo que estaba disponible en el momento, pero hoy la agencia se mantiene actualizada para brindar servicios de los que se sienten orgullosos, como es el caso de una campaña para Taster's Choice, de Nescafé, en la que se aplicó esta tecnología.

Pero estos avances no han llegado solos, son también el resultado de estrategias que la firma ha implementado desde hace tiempo, como un fortalecimiento de su sistema de gestión de relaciones con clientes (CRM) que viene desde hace 14 años. “A partir de ahí y de la mano con la evolución, con la digitalización en una primera instancia y, en los últimos años, con el uso de inteligencia artificial, por ejemplo, para analizar datos y desarrollar modelos estadísticos con *machine learning*, todo eso nos ha ayudado a desarrollar una capacidad importante que ha crecido muchísimo”, detalla el directivo. “La operación que tenemos de CRM en el país es, probablemente, de las más potentes”.

Si bien McCann se ha anticipado a los cambios a través del engrosamiento digital, la clave también radica en el talento que ha capacitado para ocupar puestos clave que, en palabras de Machorro, antes no creían que se iban a utilizar, como un vicepresidente de Data y otros equipos especializados, lo cual les ha permitido detectar oportunidades y dar una escala distinta a sus operaciones.

“Y ahí creo que ha sido un acierto interesante, sobre todo, por cómo comenzamos a utilizar inteligencia artificial previo al boom de la IA generativa, por ejemplo, con modelos estadísticos que nos permiten verdaderamente entender grandes cantidades de información”, agrega.

MÁS ALLÁ DE LA IA

McCann ganó una mención como Agencia Transformadora al someter ante el jurado piezas que, desde la óptica de Machorro, también son motivo de orgullo para la firma, como es el caso de ‘Desafío de la luz’, hecha para Chevrolet

EL EQUIPO. Agustín Cárdenas, VP ejecutivo; Luis Machorro, Managing Director Hispanoamérica; Patricia Flores, Managing Director México; Luis Pedro ‘Tim’ González de Alba, CCO.



con motivo del lanzamiento de su Equinox EV, en la que pretendían demostrar la capacidad de carga de esta SUV eléctrica. De hecho, la campaña ganó la categoría de Lanzamiento de Marca, dentro de Monstruos de la Mercadotecnia.

“Tenemos el lanzamiento de un vehículo eléctrico que tenía un reto importante, una barrera del mercado que tiene que ver con la ansiedad con respecto a la carga y la manera en la que se aborda. Es una conexión muy cercana y humana, que eso te habla de lo que hacemos y de lo que siempre vamos a hacer, que son las ideas y la conexión con el usuario”, detalla el directivo, quien no omite dar crédito al equipo que ideó un trayecto del vehículo entre las costas de Oaxaca y Veracruz a través del istmo de Tehuantepec.

Machorro enfatiza que esta fue una manera interesante de conectar con el usuario, pero detrás también está el componente de CRM, el uso de los datos para poder identificar los segmentos adecuados, temas de recompra y otros indicadores para la firma automotriz.

Además, menciona otros componentes que han fortalecido a la agencia, como la creación de McCann Content Studio, un equipo humano especializado en *influencer marketing*, *social media* y *social commerce*, donde si bien la agencia viene trabajando en redes sociales y ecosistemas digitales desde hace tiempo, con este equipo apostó por hacerlo de una manera más metodológica.

El acompañamiento al cliente, agrega el directivo, es otra de las claves para el éxito de la agencia, pues, en el caso de la IA a la que todos se quieren subir, puede resultar un arma de doble filo, como en cualquier campaña además, por eso, la importancia de la cercanía con la marca. “Hablando de inteligencia artificial, decimos ‘vamos a hacerlo’, pero de una manera responsable, de una manera que te protejas y vamos a llegar a donde quieres. Y hay otros clientes a los que hay que demostrarles cuál es el valor agregado de utilizar este tipo de herramientas”, resalta.

Para Raquel Jiménez, directora de Customer Success de NielsenIQ México, es importante integrar la IA como alia-

**MCCANN
WORLDGROUP MÉXICO
SUS CAMPAÑAS:**

- ‘EL DESAFÍO DE LA LUZ’,
para Chevrolet Equinox EV (GM).
- ‘CHECONTENT CREATOR’,
para Nescafé Taster’s Choice.
- ‘DELIVERING PIPSHAS’,
para Domino’s Pizza México.

da, pero no remplazo, para acelerar el *time-to-value* sin perder el criterio humano. “La innovación no es un lujo, es una práctica constante para llevar productos al mercado con mayor efectividad, anticiparse y seguir siendo referencia en la industria. Transformar es inspirar, conectar y mover el negocio de forma repetible, responsable y con retorno de inversión claramente atribuible”, dice.

Machorro ve en la ética también la clave para continuar creciendo de la mano de sus clientes. “Yo creo que estamos viendo una etapa de transformación cultural, incluso dentro de nuestros mismos equipos para poder adoptar herramientas, pero de manera sistemática, no como puntada, sino cómo eso se traduce en que nuestros equipos tengan mayor tiempo para pensar y hacer el trabajo más interesante incluso”, argumenta. “Yo de esa manera lo veo y podría decir que esa es la forma en la que lo transmitimos, la forma en la que estamos trabajando”.

Y si otra cosa tiene clara el CEO de McCann, es que sin gente no hay tecnología, esto, en el sentido de capacitar y especializar, en vez de sustituir o remplazar respecto del uso de la inteligencia artificial. “En la medida que vayamos capacitando en el entendimiento del proceso, cómo inyectamos las herramientas”, dice. “No solo en la parte generativa. Estamos hablando de producción, de creatividad, pero también de análisis, de estrategia, de procesos productivos, análisis de información. Hay muchos espacios en donde diferentes tipos de herramientas efectivamente nos van a ayudar, pero hay que sistematizar, hay que alinearnos y estandarizar”.



EN CHIHUAHUA HAY UN MÉXICO QUE AÚN NO CONOCES

Disfrútalo

EN CHIHUAHUA CAPITAL





TALENTO. Joaquín Maldonado, CCO; Óscar Evía, responsable de Nuevos Negocios; Rita Figueroa, Managing Director para BBVA, y Andrés Terán, CEO de la agencia.



NUEVA GENERACIÓN, MISMOS VALORES

Andrés Terán llegó en enero a la dirección general de la agencia que fundó su abuelo, con la intención de honrar el legado, pero mirando hacia el futuro.

POR: Puri Lucena

Encontrar una agencia familiar que llegue a su tercera generación no es algo habitual en la industria de la publicidad. Terán lo es y vive orgullosa de su historia, pero consciente de que no puede vivir del pasado. Andrés Terán, nieto de José Terán, quien fundó la firma hace casi ocho décadas, tomó el liderazgo este año con una idea clara: “Sabemos hacia dónde queremos ir y que no necesariamente nos va a llevar al punto de donde venimos”, dice.

José Terán nació en el pueblo minero de Nacozari, Sonora, donde sus habilidades para el dibujo y el arte no parecían encajar mucho. Pero su padre lo subió a un coche y lo llevó a Los Ángeles, al Art

Center College of Design. Ahí estudió Arte comercial antes de regresar a México, a la capital del país. “Llegó con una tarjeta que decía: ‘José Terán, artista comercial’. Y para nosotros, eso tiene muchísimo significado, porque es como nos gusta definir lo que hacemos”, comenta su nieto.

El directivo explica que la palabra ‘arte’ tiene la carga de lo que significa hacer las cosas con detalle, el alto estándar creativo, mientras que la parte comercial es importante porque, al final, este es un trabajo al servicio de las marcas y el desarrollo del negocio de los clientes.

“Mi abuelo nunca fue un hombre de negocios, una persona que se preocupara por ir y ganar cuentas. A él lo que le importaba era el balance, el color, la dirección de arte, las carteleras. Me acuerdo de ir a desayunar a su casa los fines de semana y le llegaban seis o siete periódicos”, cuenta. “No leía las noticias, solo veía los anuncios, nuestros o no, les ponía Post-its, los recortaba. Luego llegaba a la oficina y decía: ‘Esta tipografía está mal’”.

La agencia ha sabido crear relaciones exitosas. Su cliente fundador es El Palacio de Hierro, con el que la firma no ha dejado de trabajar desde 1947, y el



OBJETIVOS. Andrés Terán señala que la IA no opaca la ambición de perseguir la creatividad.



2025

año pasado cumplió 40 años con Bachoco. GNP, Nissan o BBVA también tienen entre 10 y 20 años con la compañía.

El inicio de la década de 1970 marcó la llegada de José Alberto Terán, padre de Andrés, a la agencia, y su visión de negocios condujo al crecimiento en clientes y a la diversificación de la compañía. A mediados de los 90 se alió con TBWA. El actual CEO de Terán llegó al puesto en enero, a la vez que su padre, José Alberto Terán, era nombrado presidente para América Latina de Omnicom Advertising Group, al que pertenece la agencia.

Pero antes de llegar a la posición, y tras estudiar Negocios Internacionales, comenzó en marketing, emprendió en el sector de *social commerce*, trabajó en el sector financiero, en la oficina de TBWA/Chiat/Day en Nueva York y estudió un MBA en Babson College, en Boston, para luego ingresar a Terán en 2020.

VALORES CREATIVOS

Andrés Terán tiene claro que los principios y valores de la firma no pueden cambiar, porque es lo que hacen a la agencia lo que es. “Lo que sí puede cambiar es cómo se expresan en el momento en el que estamos. Creo que a mí me está tocando vivir una revolución muy interesante, tecnológica, en la industria y en el mundo”, dice. “La visión que tengo está clara. Lo que queremos en Terán es ser la agencia más creativa de México”.

Sostiene que esa definición irá cambiando en los próximos años, pero hoy considera que lo que hace ganar a una agencia en creatividad es poder combinar el talento con la tecnología para tener mejores ideas. “Gracias a la inteligencia artificial, podemos imaginar y ejecutar ideas que hace dos o tres años no hubiéramos podido hacer o hubiera tomado mucho tiempo y dinero”, apunta.

El poder está en la combinación. Terán es fiel creyente del poder de las ideas creativas, pero también que la inteligencia artificial les puede otorgar una potencia única. Los valores de originalidad, disrupción, “lo inesperado”, seguirán siendo los mismos, lo que cambia es la forma en la que se llega a las ideas.

“Me parece curioso que durante 2025 las dos campañas que he visto que han causado impacto en la cultura en general, no solo en la industria de la publicidad, han sido la de American Eagle [con la actriz Sydney Sweeney], que, para bien o para mal, causó mucho impacto; y la de Gwyneth Paltrow con Astronomer [después de que la infidelidad de su CEO se hiciera viral en un concierto de Coldplay]”, explica. “Ninguna tiene inteligencia artificial, son ideas ejecutadas que tuvieron impacto. Eso va a seguir pasando”.

Con todo, la tecnología está modelando el presente. Terán pone como ejemplo el desarrollo de personas sintéticas, usuarios creados a través de la IA que son representativos de las audiencias para poder ‘testear’ con ellos conceptos, ideas y campañas, lo que permite contar con más información a la hora de tomar decisiones con el cliente. La clave está en evitar la uniformidad que puede generar la tecnología, que todo se vea igual.

“La tecnología, en cierta manera y en cierto uso de ella, ha provocado un aplanamiento de la creatividad. Creo en la búsqueda incansable de las mejores prácticas, de un marketing mucho más analítico y con muchos más datos e información, y en la búsqueda de esas métricas, sobre todo, en marketing di-



**TERÁN/TBWA
SUS CAMPAÑAS**

‘THE CHEAPEST TRANSFERS’,
para Bodega Aurrera.

‘TODOS SOMOS DIFERENTES Y ESTÁ INCREÍBLE’,
para Yoplait.

‘EMOCIONES DE ALTO VOLTAJE’,
para Nissan Mexicana.

gital, el mundo se ha aplanado un poco. Creo que es malo para las marcas, es malo para los negocios”, agrega.

En un momento en el que todas las industrias están enfrentando retos y en el que la búsqueda de la eficiencia es una constante, la inteligencia artificial debe servir para aumentar los estándares creativos y desarrollar ideas que tengan más impacto en las audiencias. Y como consecuencia de esto, asegura Terán, se lograrán las eficiencias buscadas.

LAS CAMPAÑAS QUE LE HICIERON DESTACAR

Este juego con la tecnología se aprecia en la estrategia ‘The Cheapest Transfers’, para Bodega Aurrera, que buscaba llevar la promesa de la cadena de autoservicios como ‘la campeona de los precios bajos’ al mundo *gamer* para conectar con una audiencia más joven. La forma de hacerlo fue a través del videojuego *EA Sports FC*, que permite crear tu propio equipo a través de un mercado de transferencias. Así, compraron estrellas de fútbol con mucha demanda a precios regulares, para revenderlos al precio mínimo permitido por la plataforma. Es decir, ‘el precio más bajo’.

“Es una idea simple. Después, en la ejecución y en la amplificación, tiene su sofisticación, había que amplificarlo a través de *influencers*, insertarnos en el ecosistema del juego, hacerlo muy auténtico, saberle hablar a las audiencias, hacer un *live stream* en Twitch. Hubo muchas cosas. Pero la idea es simple: poder ahorrar dinero”, afirma Terán.

En el caso de Yoplait Kids, un punto extra fue el hecho de que la marca pudo cerrar una alianza con el popular programa *Plaza Sésamo*. Terán trabaja con Yoplait desde hace más de una década y en los últimos años ha llevado a cabo una campaña constante para Kids, con un foco especial en la diversidad y la inclusión. Así nació ‘Todos somos diferentes y está increíble’, que se centra en el problema del *bullying*, no solo en las escuelas, también en plataformas digitales.

La agencia creó la plataforma ‘Canta conmigo’ en la que los niños cantaban a modo de batallas de rap y hip hop. Pero había una particularidad, a diferencia de los ataques que suele haber en estas batallas de *freestyle*, aquí los niños y niñas se enfocaban en las cosas que les gustaban del otro. El resultado fue la creación de una postura diferencial de marca y el establecimiento de una conexión emocional.

En la estrategia ‘Emociones de alto voltaje’, para Nissan Mexicana, la automotriz logró apropiarse emocionalmente del e-Prix de CDMX 2025, de la Fórmula E, a pesar de no ser patrocinador. El equipo de la agencia desarrolló un ecosistema de experiencias, que incluía una *pop-up store*, una estrategia integral de contenido para canales digitales o experiencias participativas.

“En la agencia, creemos que las marcas en el siglo XXI no se construyen solo a través de comunicación, sino a través de experiencias. Lo que hacemos es poner la plataforma de marca al centro y tener ideas que impacten a toda la experiencia y que permitan vivir la marca de distinta forma”, explica Terán.

En opinión del directivo, en el futuro, la búsqueda de los resultados seguirá siendo la constante. Por eso, la agencia debe entender los negocios de sus clientes para aportar a sus objetivos y ser aliados. “Estoy convencido de que la forma en la que eso se logra es a través de las ideas originales y de la creatividad potente, porque si todo se ve igual, estamos desperdiciando el presupuesto de los clientes. El mayor riesgo hoy es no ser disruptivo”.

La visión del CEO de Rankmi

EL FUTURO DE HR TECH ES AI + HUMAN FIRST

La plataforma *HR Tech* lidera la gestión del talento, en un panorama en el que la inteligencia artificial multiplicará las capacidades del equipo sin reemplazarlas, para que los colaboradores se mantengan en el centro de la estrategia.

En 2015, dos amigos chilenos se plantearon una meta ambiciosa para revolucionar la gestión de las personas en organizaciones grandes y complejas, con la prioridad de que la tecnología de vanguardia apalancara el nivel de servicio.

Enrique Besa, su CEO, aportó el *expertise* como ingeniero civil enfocado en *project management*, desarrollo de negocios y finanzas corporativas. Así nació Rankmi, la plataforma que se ha consolidado en la automatización y optimización de los procesos de Recursos Humanos (*HR Tech*) en América Latina.

Y para celebrar una década en 2025, la firma proyectó un objetivo más audaz, derivado del proceso de internacionalización que emprendió en 2018: seguir expandiéndose con operación desde México, para ampliar su portafolio de más de dos millones de usuarios activos.

Psicólogos, ingenieros, diseñadores e informáticos trabajan bajo la perspectiva “*AI First y Human First*”, desde el día uno. Ofrecen soluciones flexibles y adaptables, basadas en la inteligencia artificial (IA), que impulsan una nueva era de productividad y acompañan desde la atracción de talento hasta la gestión del desempeño y el análisis del clima organizacional.

“*AI First* no significa que la inteligencia artificial lidera sola, sino que actúa como un multiplicador de la capacidad humana, generando más productividad, aprendizaje y crecimiento, porque al final, son las personas quienes impulsan la cultura, la innovación y los resultados de negocio”, explicó el CEO.

Precisamente, ese es el factor diferenciador de Rankmi en el mercado, ver al avance tecnológico como un motor del talento en las compañías.

DE PERSONAS A ESTRATEGIA

Rankmi ha asegurado su solidez y capacidad transformadora gracias al respaldo de inversionistas de clase mundial, como SoftBank, BID y Kayak Ventures, que con-



fían en su visión para romper paradigmas en el área de Recursos Humanos.

Su reciente levantamiento de capital no solo reafirma la confianza en su propuesta, sino que además allana el camino para el desarrollo de soluciones innovadoras. Destaca, por ejemplo, el módulo *Contractor*, una funcionalidad que permite gestionar y pagar a los contratistas en Latam desde una sola plataforma. Una apuesta clara por simplificar, automatizar y potenciar la gestión de talento en toda la región.

“Nuestros clientes entienden que el verdadero valor está en sus personas. Trabajamos con grandes empresas y multinacionales, con colaboradores en distintas geografías, y que buscan una plataforma para centralizar procesos, integrar datos y potenciar a sus equipos con inteligencia artificial”, explicó el CEO.

Esto se traduce en *insights* accionables y recomendaciones que permiten a los líderes tomar decisiones más estratégicas y ágiles, a través de una plataforma que garantiza que cada compañía aprovecha la IA según sus propias necesidades.

“Detrás de nuestra tecnología hay un equipo humano experto, comprometido, cercano y, por sobre todo, local. No somos solo software: somos personas trabajando para personas”.

ENRIQUE BESA, CEO de Rankmi.

JURADO

AGENCIAS TRANSFORMADORAS

De izq. a der., arriba: Marta García Alonso, VP de Marketing de Heineken México; Mariana Fonseca, Chief Customer Officer de Walmart de México y Centroamérica; Gabriel Richaud, director general de IAB México; Mariana Le Mollé, directora de Marketing de Chobani México; Alejandra Restrepo, Head de Mercado Ads México; Sergio López, socio y director general de Valora México y presidente fundador de Reevo Advisors; Adriana Valladares, consultora independiente. Abajo: Paulina Juaristi, directora de Mercadotecnia de Nu; Rosa María Gardea, directora general de AVE; Carmen Quintanilla, Marketing Manager para Google Pixel en México.

LA OPINIÓN DE LA INDUSTRIA

El jurado hace énfasis en que agencias y marcas trabajen como socios para lograr el mejor resultado para el negocio y, también, hacer avanzar la industria.

POR: Puri Lucena

¿Qué hace diferentes a Monstruos de la Mercadotecnia y a Agencias transformadoras de otros premios de publicidad y comunicación? A lo largo de sus 26 años de trayectoria, nuestros 'Monstruos' no han tratado de competir con otros certámenes, sino aportar su propia personalidad a la industria. Por eso, cada año, contamos las historias y las estrategias detrás de las campañas elegidas por el jurado y la visión de las agencias que destacaron en el año.

Desde la edición de 2024, añadimos a nuestro premio principal, el Monstruo que ocupa la portada de *Expan-*





2025



MONSTRUOS DE LA MERCADOTECNIA

De izq. a der., arriba: Said Gil, presidente de AVE y CEO de Dentsu Creative México; Annette Sánchez, Head de Global Business Marketing de TikTok; Francisco Fernández, director del Centro de Empresas Conscientes del Tec de Monterrey; Camilo Plazas, CEO de BBDO México (Agencia Transformadora en 2024); Sergio López, socio y director general de Valora México; Gabriel Richaud, director general de IAB México. Abajo: Andrea Rivera Rentería, Head Advertising Sales México de Spotify; Alberto Esparza, director de Agencias de Meta México. En la foto no aparecen, aunque participaron como jurado, Luis 'Madruga' Enriquez, CCO de VML México y presidente del Círculo Creativo de México, y Mariano Serkin, cofundador y CEO de Isla México.

sión cada mes de noviembre, varias categorías, para reflejar mejor hacia dónde avanza la industria.

El jurado las califica con base en su estrategia, creatividad y resultados, para lo que toma en cuenta factores como el planteamiento estratégico del problema que aborda, la innovación o disrupción que supone para la industria, su idea y el contexto del mercado.

Este año, el jurado decidió dejar desiertas las categorías de Inteligencia Artificial y B2B. En la primera, el panel de expertos argumentó la ausencia de propuestas diferentes y que marquen la ruta en un momento en el que la tecnología cobra cada vez más relevancia para la industria. De ahí que el jurado haga un llamado a apostar por usar la tecnología y la IA como herramienta y camino para lograr unos objetivos, y no que sea el centro o la razón de ser de toda la estrategia. Es decir, que la IA no aparezca solo porque es lo que toca ahora, sino porque realmente es la mejor forma para cumplir el objetivo de negocio del cliente.

En B2B, el jurado destacó que empresas y agencias necesitan empujar este segmento con más inversión y calidad.

En el caso de Agencias Transformadoras, el jurado señaló la importancia de que clientes y firmas de mercadotecnia trabajen juntos para transformar el negocio de la marca, que colaboren en los *insights* y la data. Se trata de que las agencias se vean como socios de sus clientes y que esto se perciba en la transformación que proponen.

Tanto en las estrategias analizadas como en las agencias, la clave, concluyeron, está en resolver problemas de negocio y agregar valor.

PODCAST 



**RESUMEN DIARIO DE LAS
MEJORES NOTICIAS**

LUNES A VIERNES 6 AM

DISPONIBLE EN





MGMOTOR.COM.MX



ZS
HYBRID+



MG IM L57



MG3
HYBRID+



MGMOTOR.COM.MX



Cyberster



MG4
ELECTRIC



HS
HYBRID+

CONOCE NUESTRA FAMILIA ELECTRIC

Y NUESTRA GAMA DE AUTOS HÍBRIDOS



ELÉCTRICOS



HYBRID+



Cyberster

DESDE
\$1,320,000

- DOBLE MOTOR ELÉCTRICO
- TECHO ELÉCTRICO CONVERTIBLE
- SISTEMA DE AUDIO BOSE®



HS
HYBRID+

DESDE
\$619,900

- MÁXIMA CALIFICACIÓN EN SEGURIDAD
- MOTOR A GASOLINA TURBO DE 1.5L Y GENERADOR ELÉCTRICO DE ÚLTIMA GENERACIÓN
- CARGADOR INALÁMBRICO POR INDUCCIÓN PARA SMARTPHONE



MG IM LS7

DESDE
\$990,00

- ZERO - GRAVITY SEAT
- PARABRISAS "STARFALL"
- SISTEMA DE AUDIO INMERSIVO CON 24 BOCINAS



ZS
HYBRID+

DESDE
\$539,900

- 191 HP DE POTENCIA COMBINADA
- CÁMARA 360° HD
- TECHO PANORÁMICO



MG4
ELECTRIC

DESDE
\$474,900

- BATERÍA ONE-PACK
- POTENCIA DE 429 HP* (X POWER)
- TECHO PANORÁMICO



MG3
HYBRID+

DESDE
\$409,900

- LA BATERÍA MÁS GRANDE DEL SEGMENTO
- 191 HP DE POTENCIA COMBINADA
- 6 BOLSAS DE AIRE



PODCAST 

**RESUMEN DIARIO DE LAS
MEJORES NOTICIAS**

LUNES A VIERNES 6 AM

DISPONIBLE EN





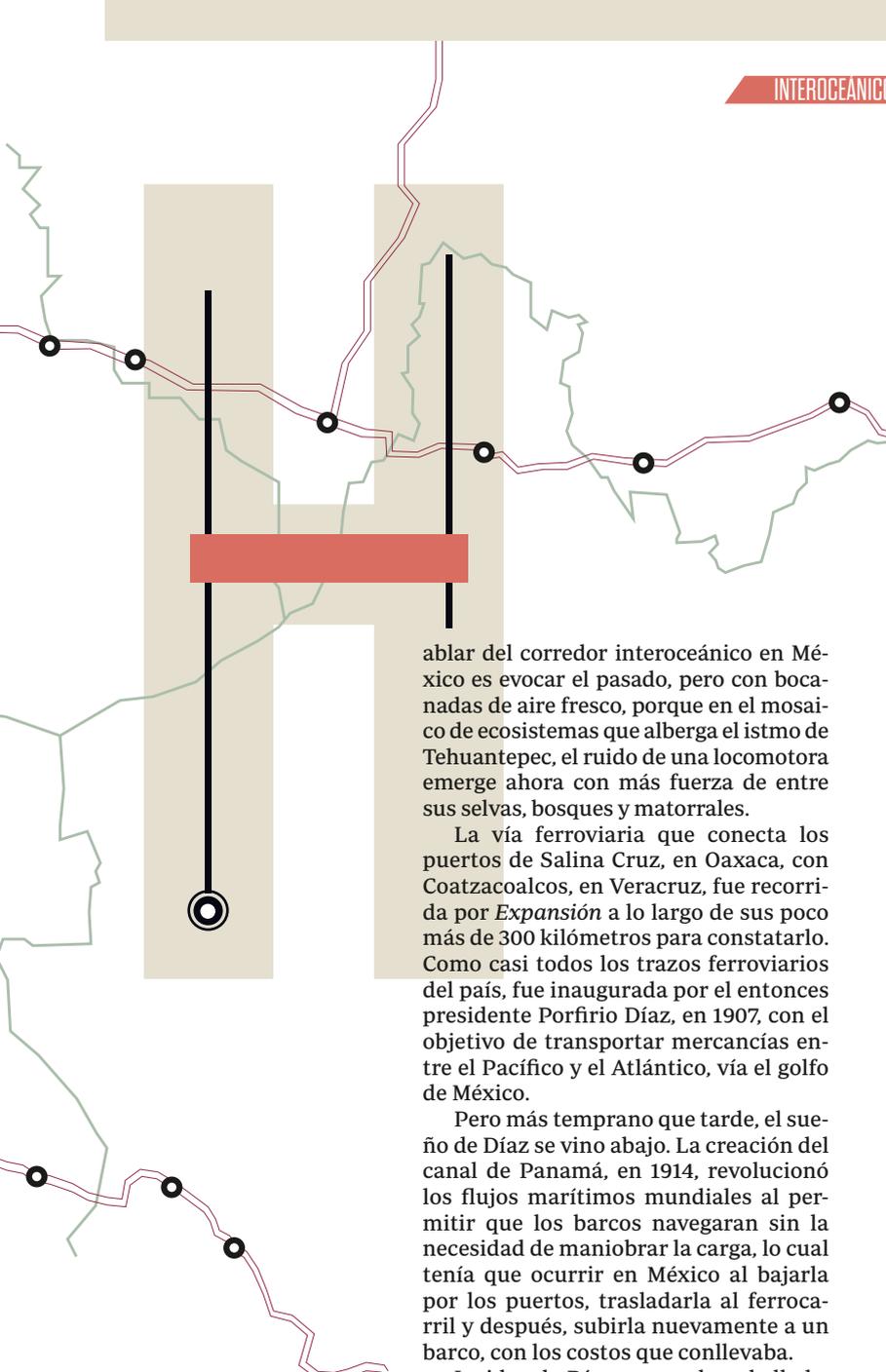


DONDE LA ESPERANZA EN EL TREN RESISTE

El corredor ferroviario que une el Pacífico con el Atlántico ha atravesado diferentes etapas a lo largo de su historia, pero esta vez, la apuesta empieza a materializarse, aunque con retos. *Expansión* realizó un recorrido para conocer el trayecto.

POR: Tzuara De Luna y Luis Alberto Zanela / Salina Cruz, Oax., y Coatzacoalcos, Ver.

FOTOS: OLIVER CAMPA



ablar del corredor interoceánico en México es evocar el pasado, pero con bocanadas de aire fresco, porque en el mosaico de ecosistemas que alberga el istmo de Tehuantepec, el ruido de una locomotora emerge ahora con más fuerza de entre sus selvas, bosques y matorrales.

La vía ferroviaria que conecta los puertos de Salina Cruz, en Oaxaca, con Coatzacoalcos, en Veracruz, fue recorrida por *Expansión* a lo largo de sus poco más de 300 kilómetros para constatarlo. Como casi todos los trazos ferroviarios del país, fue inaugurada por el entonces presidente Porfirio Díaz, en 1907, con el objetivo de transportar mercancías entre el Pacífico y el Atlántico, vía el golfo de México.

Pero más temprano que tarde, el sueño de Díaz se vino abajo. La creación del canal de Panamá, en 1914, revolucionó los flujos marítimos mundiales al permitir que los barcos navegaran sin la necesidad de maniobrar la carga, lo cual tenía que ocurrir en México al bajarla por los puertos, trasladarla al ferrocarril y después, subirla nuevamente a un barco, con los costos que conllevaba.

La idea de Díaz no era descabellada, simplemente irrumpió en la escena del transporte marítimo una opción más eficiente. Tanto, que se mantiene hasta ahora. Pero, a final de cuentas, la vía ya estaba y había que usarla, por lo que el transporte ferroviario operó desde entonces hasta que la vía fue obsoleta, con curvas y pendientes que la volvieron ineficiente. Y, aun así, funcionaba, hasta que vino una renovación profunda en el año 2020.

Los pobladores de la región lo tienen muy presente. Juan, un maestro oaxaqueño, incluso asegura recordar que en su infancia tomaba esta ruta con su madre para trasladarse a Veracruz. Sin embargo, esos mismos pobladores también fueron testigos de la debacle de este



transporte que, a lo largo de la historia, se convirtió más en un discurso político que en acciones concretas de rescate, con carga como su principal motor y muchas limitantes operativas.

Y entonces llegó a la presidencia Andrés Manuel López Obrador. Denominado como Corredor Interoceánico del Istmo de Tehuantepec (CIIT) por decreto presidencial en 2019, el proyecto creció y contempla ahora la utilización de 1,200 kilómetros de vías férreas para carga y pasajeros, 610 puentes, 41 estaciones, 30 laderos, ocho patios de trasvase y 12 parques industriales, conocidos como Polos de Desarrollo para el Bienestar (Podebis). El área de atención ya no se centra solo en Oaxaca y en Veracruz, también se extiende a Chiapas y a Tabasco.

El principal reto, admite Octavio Sánchez Guillén, almirante en retiro y director general del CIIT, dentro de la Secretaría de Marina (Semar), radica en la integración de todo lo que pretende ser el corredor: una plataforma logística e industrial que genere desarrollo económico con un impacto en el bienestar social.

Al funcionario le cuesta trabajo hablar de inversiones, al estar involucradas diferentes entidades de gobierno, aunque un estudio reciente del Centro de Investigación Económica y Presupuestaria (CIEP) da cuenta de 73,142 millones de pesos erogados en el proyecto, que no necesariamente ha tenido un impacto tan significativo en el empleo, cuyo crecimiento entre 2018 y 2024 fue del 11.2%



LA PROMESA. La presidenta Claudia Sheinbaum continúa con el proyecto que pretende ser motor de desarrollo económico y social para la región.

en la ocupación total; apenas 2.6% en la construcción y 6.3% en la generación de empleo formal.

“El Corredor Interoceánico muestra un rezago significativo en el impacto laboral, aunque la inversión se incrementa a partir de 2020; el crecimiento en empleo formal asociado es bajo y volátil, incluso con una caída de 3.6% en el empleo formal de 2021. Esto puede indicar que el impacto de este proyecto es más indirecto o que su ejecución ha sido más lenta o fragmentada”, detalla el documento del CIEP.

Como sea, las expectativas en torno al CIIT son altas, sobre todo, cuando empiece a reflejar mejores indicadores laborales, sociales, de transporte e industriales. Las estimaciones de la Secretaría de Economía (SE) indican que cuando esta plataforma logística entre en total funcionamiento, podría aportar hasta el 5% del PIB Nacional. Los especialistas consultados no prevén que esto ocurra antes de 2030.



PRIMERA PARADA

LA GENTE

López Obrador inauguró la primera fase del proyecto en septiembre de 2023. A dos años de distancia, la materialización de todos sus beneficios aún está en dicho porque el ferrocarril, que primero fue planteado para carga y después incluyó pasajeros, apenas transita por el ramal principal del istmo, es decir, la línea Z, entre los puertos. Los ramales hacia Chiapas (línea K) aún no funcionan y el que pretende conectar Tabasco (línea FA) con el puerto y la refinería de Dos Bocas, llegando hasta el Tren Maya, está en proceso de iniciar su construcción. Lo importante, para Sánchez Guillén, es que las obras no se detienen.

Al abordar nuestro recorrido en Salina Cruz, parece que se ha entrado a una máquina del tiempo. Entre las zonas económica y de primera clase, el tren, que proviene de manufactura estadounidense de los años 60, tiene una capacidad hasta de 400 pasajeros. Su itinerario es fácil de memorizar. En temporada baja, solo hay cuatro corridas a la semana, una cada día –de jueves a domingo–, con salidas puntuales a las 8 am. Los precios varían según los tramos que se recorran, con rangos que van desde 22 pesos en los más cortos hasta 476 pesos si se toma hasta la terminal de Coatzacoalcos.

“Grosso modo, el 60% de los pasajeros son turistas y un 40% es un pasajero regular o que utiliza el tren para poder ir de un punto a otro de manera habitual o por necesidad”, comenta el capitán Édgar Vilchis, encargado de la operación de pasajeros. En una semana habitual, el factor de ocupación ronda el 60%, pero la situación cambia en temporada alta, con trenes al 100% de su capacidad.

El viaje al pasado comienza al subir. Aquí se le dice adiós a las grandes velocidades que alcanzan algunos trenes en Europa o Asia. El Ferrocarril

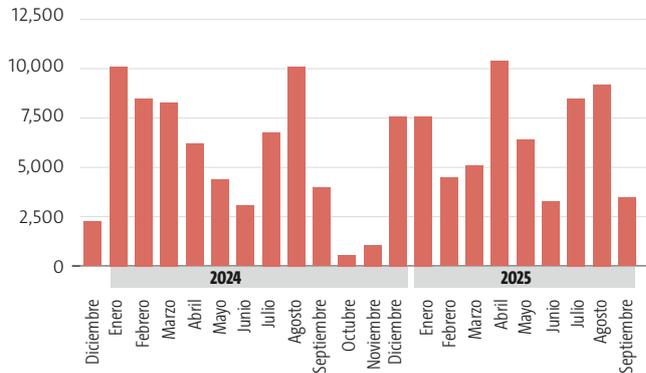
INTEROCEÁNICO



PASAJEROS EN EL TREN

Al igual que la carga, los pasajeros no han sido consistentes en este medio de transporte desde el inicio de las operaciones, en diciembre de 2023.

PASAJEROS TRANSPORTADOS



FUENTE: Corredor Interoceánico del Istmo de Tehuantepec.

rril del Istmo de Tehuantepec (FIT) corre a 60 kilómetros por hora, y si bien tiene aire acondicionado y tomas de corriente, no cuenta con wifi, además de que durante la mitad del viaje no hay señal satelital.

Pero contar o no con internet parece no ser algo tan trascendente estando a bordo. La familia Suárez viaja solo de Matías Romero a Donaji, un tramo de más de una hora que usan por lo menos una vez cada dos semanas para visitar a sus seres queridos. Ya conocen la ruta de ida y vuelta. No hay por qué perderse. Otros paseantes toman rutas más

cortas, como la de Salina Cruz a Ixtepec, que dura alrededor de 50 minutos y tiene un costo de 74 pesos, frente al recorrido del autotransporte de pasajeros que obliga a hacer una parada en Juchitán y cuesta 130 pesos, ya que es necesario tomar dos transportes. Para estos pasajeros, tampoco parece imprescindible internet.

A diferencia del Tren Maya, otro proyecto insignia del gobierno federal, el FIT no cuenta con cafetería a bordo, de tal manera que, para conseguir alimentos, es necesario esperar el tránsito del carrito de venta, que pasa entre una o dos veces

131,326

PASAJEROS TRANSPORTADOS DESDE EL INICIO DE LAS OPERACIONES.



ENCARRILADO. El servicio para pasajeros ha funcionado hasta ahora mejor que el planteado para carga y se prevé una nueva ruta interurbana.

cada hora con café y otras bebidas, tortas y sándwiches con precios que no rebasan los 100 pesos.

Las cifras del volumen de pasajeros del FIT aún no muestran una conducta uniforme, dado que no se ha encontrado el equilibrio entre oferta y demanda, de acuerdo con Sánchez Guillén. Es por eso que la Semar alista, para el cierre de este año, la puesta en marcha del ‘Tehuano’, un tren más interurbano en una ruta corta más pequeña y cuyas estaciones todavía no se terminan de definir, que pretende hacerse dos veces al día, con miras a brindarle un mayor beneficio a las personas, que podrán ir y venir en el tren el mismo día.

Para Óscar Cortés Hidalgo, socio fundador de la consultora ferroviaria ALTRAC, la rentabilidad del ferrocarril, y también del propio CIIT, no está en función del traslado de personas, pues este modelo en todo el mundo, no solo en México, necesita subsidios para su existencia; el verdadero negocio está en otro lugar. “Claramente, todavía está en ciernes este corredor. Es complicado pensar ahora en la rentabilidad porque esto lo da la carga, y esto apenas está despegando, debe consolidarse. Son proyectos que tienen un periodo de maduración para poder evaluarlos de una manera más precisa. Es necesario esperar”, comenta.

SEGUNDA PARADA

LA CARGA

Como señala el especialista de ALTRAC, la rentabilidad del proyecto radica en el tráfico de mercancías y, con base en los datos disponibles, todavía no representa un volumen considerable. El traslado para la carga contenerizada aún tiene dificultades estructurales, pero los clientes empiezan a subirse al tren, aunque en tránsitos locales y con otro tipo de productos.

Mientras que para el servicio de pasajeros las rutas ya están establecidas y los vecinos de las estaciones como Salina Cruz ya saben a qué hora comenzará el ruido de la locomotora; para quienes viven cerca de las vías del tren que conecta la ruta con el puerto, la situación es diferente porque los itinerarios cambian para la carga de acuerdo a las necesidades de los clientes.

“Lo hemos escuchado aquí muy temprano o muy de noche. A veces, también en la tarde, porque no hay fechas o tiempos exactos en los que pase”, comenta Susana, una habitante cercana quien, desde su hogar, puede observar las vías del tren que conectan de manera directa con el puerto.

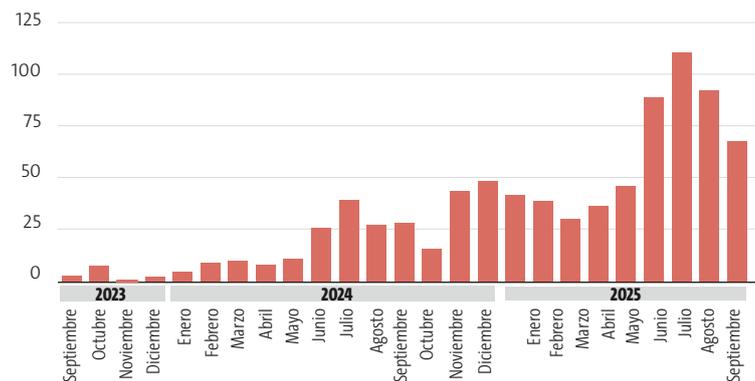
EN PROCESO. Aunque no hay rutas regulares todavía, la carga comienza a fluir en el corredor y el equipamiento va en aumento.



LENTA CARGA FERROVIARIA

Desde 2023, cuando comenzó el proyecto, la carga registraba un comportamiento por debajo de las 50,000 toneladas, con crecimientos a partir de junio de este año.

DATOS EN MILES DE TONELADAS-KILÓMETRO



FUENTE: Corredor Interoceánico del Istmo de Tehuantepec.

Cemex y Gruma fueron de los primeros clientes. La cementera, con recorridos desde abril del año pasado con rutas que van de Medias Aguas a Pearson y de Medias Aguas a Ing. Ayala; mientras que Gruma ha utilizado el tren desde julio de 2024 en la ruta Salina Cruz-Chinameca y Coatzacoalcos, para transportar maíz de Sinaloa a sus plantas en Veracruz, con un acumulado de 110,000 toneladas. También Minsal ha hecho desde agosto, con rutas entre Salina Cruz y Jáltipan y, de manera más reciente, se han unido

empresas como Moctezuma, Pemex, Bachoco y ADN Energía.

Hasta el momento, la cartera de clientes se ha volcado hacia la carga a granel, con cemento, maíz, coque, arcilla, ácido fluorhídrico y arena, entre otros. Esto ha hecho que el equipamiento del corredor aumente en este rubro, hasta contar con 184 tolvas graneleras, 104 furgones de 50 pies que permiten movilizar desde pallets de hierro hasta abarrotos y autopartes, así como 84 góndolas enfocadas al movimiento de grava, acero y

materiales para la construcción, aunado a otro tipo de equipos para el movimiento de mercancías.

Así como sucede en el flujo de pasajeros, la carga se ha mantenido con un enfoque nacional y no ha tenido un crecimiento sostenido. Pese a ello, la atracción de clientes desde el exterior está avanzando. El único viaje interoceánico realmente efectuado hasta el momento fue el de la armadora automotriz Hyundai, que desplazó 900 autos de Salina Cruz a Coatzacoalcos, un movimiento que duró seis días desde que llegó el buque Glovis Cosmos a la costa oaxaqueña hasta que los automóviles terminaron el 3 de abril del año pasado de nuevo a bordo del RCC África, listos para zarpar de Coatzacoalcos a la costa este de Estados Unidos.

El capitán Juan Carlos Cruz, director comercial del CIIT, destaca que siguen en conversaciones con Hyundai para poner en marcha otra operación interoceánica, lo que aún continúa en planeación, pero con “una alta expectativa” de que se materialice en el primer trimestre del año entrante, ya con mayor frecuencia. Además de esta firma, otra automotriz asiática ha mostrado interés en hacer una operación similar. Mientras tanto, el CIIT ya cuenta con 33 Auto Max II binivel para el traslado ferroviario de vehículos.

843,611

**TONELADAS
TOTAL DE CARGA
TRANSPORTADA
ENTRE SEPTIEMBRE
DE 2023 Y
SEPTIEMBRE
DE 2025.**

TERCERA PARADA

LOS PUERTOS

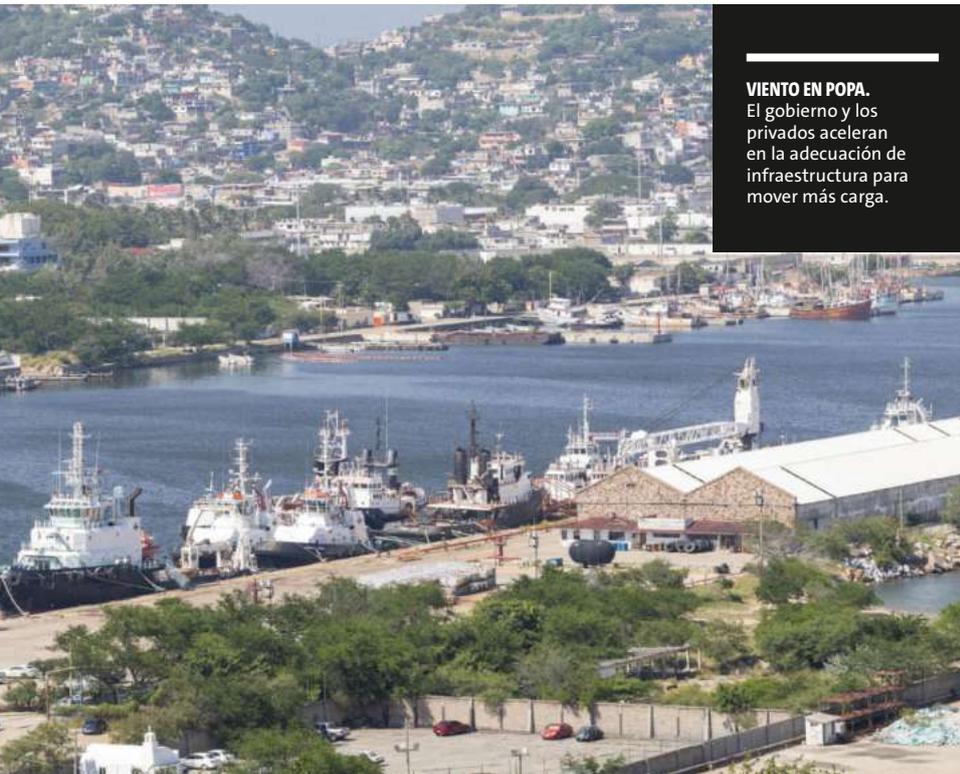
Los contenedores aún esperan y las cifras no se reflejan. El capitán Cruz acepta que el negocio está en su traslado, pero los grandes volúmenes se ven lejanos porque los puertos ancla aún no cuentan con la infraestructura necesaria para que esto se realice a gran escala o con habitualidad.

La esencia del transistmico es que Salina Cruz reciba los contenedores de Asia para dirigirlos al tren, lleguen a Coatzacoalcos y se vayan hacia la costa este de Estados Unidos y hasta a Europa, pero esto se complica dada las características del puerto, que además compite con Manzanillo y Lázaro Cárdenas, ambos con grandes terminales especializadas de contenedores y una infraestructura logística más robusta para el desalojo ferroviario y carretero de estas cajas de acero; así como otros puertos, como Mazatlán y Ensenada. El caso de Coatzacoalcos no es distinto, aunque mueve pocos contenedores, tampoco cuenta con la infraestructura idónea, pero ya se está atendiendo eso.

En Salina Cruz se trabaja para recibir buques pequeños tipo Panamax y post Panamax, denominados así por sus capacidades hasta de 6,000 contenedores de 20 pies (TEU), a través del dragado a una profundidad de 12 metros desde los 10 actuales, la ampliación de la bocana de acceso al puerto, de 80 a 120 metros, y la del muelle, de 275 a 550 metros; así como la culminación de la construcción de un rompeolas que permitirá, en un futuro, incrementar su capacidad. Por ponerlo en perspectiva, Manzanillo puede recibir buques con más de 14,000 TEU y Lázaro Cárdenas, hasta 18,000 TEU y más.

VIENTO EN POPA.

El gobierno y los privados aceleran en la adecuación de infraestructura para mover más carga.



Seattle está más cerca de Guadalajara

Con un vuelo de temporada a partir del 18 de diciembre.

Ahora más vuelos entre México y Estados Unidos con Aeroméxico y Delta.

* Esta ruta opera del 18 de diciembre del 2025 al 4 de enero del 2026.

aeromexico.com



AEROMEXICO



DELTA



En lo que respecta a Coatzacoalcos, ya se ha dragado a 12 metros pensando en buques de mayor capacidad y se avanza con inversión privada en la construcción de la TUM, que en una fase inicial brindaría una capacidad anual de 300,000 TEU.

Al estar en el lugar, es sencillo discernir que estos puertos ancla se encaminan a incursionar en nuevos negocios y horizontes, porque, a diferencia de otros recintos, como el de Manzanillo o Lázaro Cárdenas, en donde desde la carretera, a distancia incluso de kilómetros antes de llegar, ya se observan grúas enormes y robusta infraestructura, aquí la situación es diferente. No hay grandes grúas ni enormes caminos de acceso que se puedan ver desde lejos. La mayor actividad se visualiza por las labores de infraestructura que se están haciendo, y no porque haya un gran movimiento o dinamismo de clientes como tal.

Aun así, la intención es que con esta capacidad portuaria inicial, el ferrocarril alcance a movilizar hasta 1.5 millones de TEU anualmente en una etapa un poco más madura, porque ahí es donde parecería estar la principal fuente de recursos, pero las cifras lucen poco alentadoras si se considera que, en 2024, Salina Cruz no tuvo actividad en contenedores y, en lo que va de 2025, apenas ha movido cuatro, por las labores de infraestructura por las que atraviesa actualmente el puerto.

Octavio Arellano, consultor en desarrollo regional y portuario, considera que antes de buscar que se realicen viajes interoceánicos con empresas internacionales, en lo que la infraestructura está lista, la apuesta podría encaminarse a trasladar carga con un enfoque más local.

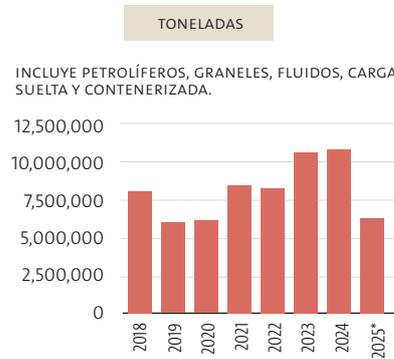
“Yo pensaría que necesitamos enfocarnos en el corto plazo, en lo que sí se puede hacer con lo que tenemos, que sería buscar cargas regionales. Como rutas que por medio de cabotaje (transporte marítimo entre puertos nacionales) se pueda conectar a Salina Cruz con Lázaro Cárdenas o con Manzanillo”, opina.

Mientras la infraestructura adecuada para el cruce de mercancías por contenedor aún no esté lista, competir con un cruce logístico de calibre internacional, como lo es el canal de Panamá, luce complicado, tal cual lo ha planteado el gobierno federal, aunque con un discurso más matizado de complemento y no de competencia. Incluso, Sánchez Guillén, director del CIIT, reconoce que ha sido complicado que esas empresas que mueven más del 80% del comercio mundial, las navieras internacionales, muestren por ahora un interés por desarrollar rutas marítimas regulares que alimenten de contenedores el trayecto.



MOVIMIENTO PORTUARIO EN SALINA CRUZ

El puerto busca recibir los contenedores de Asia y que transiten por el tren hacia Coatzacoalcos, pero en 2024 no movió ninguno y en lo que va de 2025, solo cuatro.



MOVIMIENTO PORTUARIO EN PUERTO CHIAPAS

El puerto se insertará en el proyecto una vez que concluya la rehabilitación de la vía K. El potencial se observa en carga hacia Centro y Sudamérica.



MOVIMIENTO PORTUARIO EN COATZACOALCOS

Este puerto es el otro componente importante del corredor transistmico, ya que de aquí, la carga puede partir vía marítima o terrestre hacia Estados Unidos.



*Datos a agosto.

FUENTE: Coordinación General de Puertos y Marina Mercante de la Secretaría de Marina.

Busca con un
círculo en Google.

Galaxy S25



Busca
en tu pantalla.



Lo viste.
Tradúcelo.

Google en Android

La mayor Cobertura y Velocidad

telcel

CUARTA PARADA

LOS POLOS DE DESARROLLO

El proyecto debe funcionar con un engranaje perfecto. Pero el tiempo también parece detenerse cuando pasa el tren a lo largo de los 10 Podedbis que alberga la línea Z, porque, aunque se anunciaron desde el inicio del CIIT, las expectativas de ver un complejo industrial se mantienen en deseos. La apuesta incluso podría elevarse a 14 Podedbis, con otros que no están presentes en el trayecto interoceánico, considerando los ramales hacia Tabasco y Chiapas y aún sin definir.

Desde la perspectiva de Alejandra García Velázquez, coordinadora general de Desarrollo Comercial del CIIT, el polo de Texistepec, en Veracruz, es el que más avance acumula, pero desde el interior del tren solo se alcanza a observar un terreno ligeramente aplanado.

Y es que la puesta en marcha de los polos se ha trazado como una labor conjunta. El gobierno se ha encargado de encontrar los terrenos y facilitar la 'tramitología', pero los privados son los que deben encargarse de habilitar los parques industriales, atraer a los clientes y potenciar los negocios, todo esto a través de las licitaciones públicas y las adjudicaciones a diferentes empresas. "La última milla es de ellos. Nosotros solo les garantizamos que el área cercana al polo contara con conectividad, que tuviera cerca, por ejemplo, el ducto de gas, la línea de agua, la conexión a la energía eléctrica", comenta García.

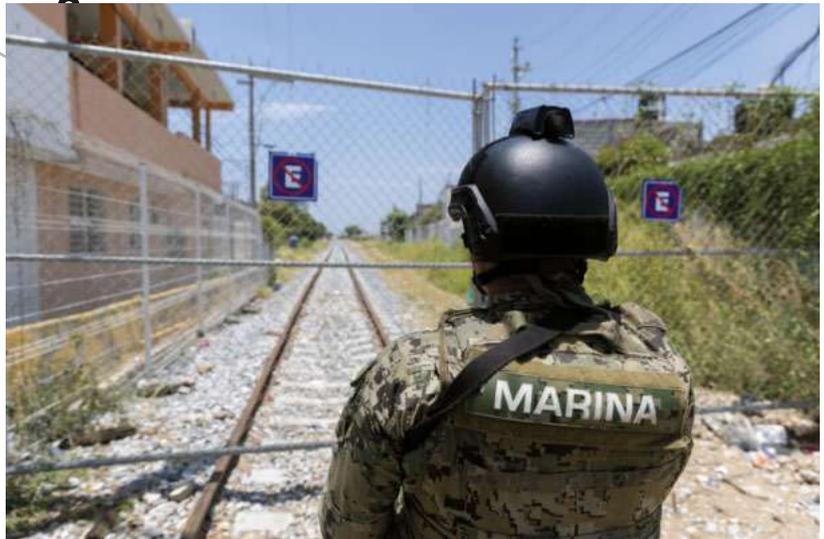
Las inversiones en estos centros industriales son diferentes, de acuerdo con la empresa Proistmo México, que se adjudicó cuatro Podedbis de la línea Z. La compañía describe que desarrolla y opera más de 1,500 hectáreas con beneficios fiscales, aduaneros y logísticos a lo largo del corredor y, con el apoyo de firmas arquitectónicas y consultoras especializadas, ha concebido un plan maestro que incluye 6,000,000 de m² de naves industriales.

Fabián Vargas, director de Estrategia y Ejecución de la firma, explica que, dependiendo de los estudios para cada Podedbi, las inversiones pueden variar, de tal manera que no existe una cifra promedio. "Por ejemplo, el proyecto de energía para Texistepec lo teníamos prospectado en 350 millones de pesos, sin embargo, derivado de la demanda y el tipo de consumo, de media a alta tensión, pasó a casi 1,110 millones", comenta.

El objetivo principal es que las industrias que se asienten se encarguen de transformar y darle valor agregado a las materias primas provenientes de Asia llegando a Salina Cruz, para luego procesarse y que terminen llegando como un producto final destinado a la exportación, zarpando de Coatzacoalcos. A final de cuentas, esto es lo que va a dar volúmenes al corredor y em-

INTEROCEÁNICO

BLINDADO. Al igual que otros proyectos insignia del gobierno, el corredor está custodiado por elementos de la Semar.



EVIDENTEMENTE, ES MUY COMPLEJO QUE ALGUIEN DECIDA PONER INVERSIONES EN ALGUNO DE LOS PODEBIS SI TODAVÍA NO ESTÁ LA INFRAESTRUCTURA BÁSICA.

Gilberto Lozano Meade, socio de Roland Berger México.

pleo a la población porque ver solo pasar la carga no traerá beneficio social.

Gilberto Lozano Meade, socio director de Roland Berger México, opina que el modelo de negocio propuesto parece complicado, ya que las industrias de manufactura se fijan en elementos básicos para su producción, como recursos energéticos, hídricos y de pavimentación, por lo que las primeras empresas que podrían llegar, antes de grandes centros de manufactura, serían agentes económicos como compañías de logística o afines, en lo que se consolida el proyecto. "Conforme se empieza a generar inercia, la iniciativa privada comenzaría a movilizarse, y así se generaría ese efecto natural. Pero, evidentemente, es muy complejo que alguien decida poner inversiones ahora en alguno de ellos (Podedbis) si todavía no está la infraestructura básica", enfatiza.

Pese a ello, Proistmo asegura que, para el primer trimestre de 2026, podrían anunciarse las primeras empresas que apostarán por instalarse, en un inicio, en el Podedbi de Texistepec, con enfoques hacia la producción de paneles solares y de componentes automotrices.



Fiesta Americana
CONDESA CANCÚN
All Inclusive

REDESCUBRE
FIESTA AMERICANA CONDESA CANCÚN ALL INCLUSIVE

ESPACIOS RENOVADOS, GASTRONOMÍA DE AUTOR Y
ZONAS EXCLUSIVAS PARA ADULTOS.



QUÉDATE CON GRANDES MOMENTOS, QUÉDATE CON NOSOTROS.

[FIESTAMERICANA.COM](https://www.fiestamericana.com)

DESTINO FINAL

Aunque el CIIT parece una gran maraña, con detractores y apostadores, lo cierto es que tiene avances y ambiciones; y mientras tanto, su recorrido continúa, atravesando la extensa vegetación del istmo de Tehuantepec y siendo un hito de esperanza para un mayor dinamismo económico para los pobladores de la región.

De estar limitado en un inicio a la región del istmo, el área de oportunidad abarca Tabasco y Chiapas, conectando los puertos de Dos Bocas y Puerto Chiapas. Además de la carga contenerizada en la línea Z, el negocio también se observa en el movimiento de alimentos y mercancía a granel en los otros ramales, como el

INTEROCEÁNICO



FA que termina en Palenque y hará cruce con el Tren Maya, así como con la K, que conectará de Ixtepec a Puerto Chiapas.

Pero algunos especialistas, como Octavio Arellano, cuestionan la viabilidad de haber extendido el proyecto a tal magnitud sin antes haber visto la total maduración de su columna vertebral, es decir, la línea Z, con una robusta infraestructura portuaria que permita el cruce de contenedores y, por ende, fuera el atractivo para las industrias que desean realizar operaciones transoceánicas y de manufactura en el país. Y es que las dudas surgen con más fuerza al observar la vocación de estos puertos recién añadidos.

“En Dos Bocas, la actividad portuaria es muy limitada y en Puerto Chiapas también, por problemas de azolve permanente. Pensar en que se puedan ligar de manera importante y activa al corredor lo veo complicado”, enfatiza Arellano. “No creo que haya una base realmente comercial o técnica que diga que esto puede funcionar como una unidad”.

Sin embargo, especialistas como Cortés, de ALTRAC, y Lozano, de Roland Berger, ven con buenos ojos que la apuesta haya crecido y se decida aumentar sus capacidades aun estando en fase de despegue, pues no se trata de una iniciativa que pueda rendir frutos de la noche a la mañana. Lo que sí es que consideran que es necesario que el CIIT madure, porque no se trata de un proyecto que pueda alcanzar su brillo total o máxima capacidad en un solo sexenio.

La apuesta en los otros ramales es la misma que mantiene a flote la línea Z: revitalizar una ruta que se usó en el pasado, pero, esta vez, buscando nuevas oportunidades de negocio que, de acuerdo con el almirante Sánchez Guillén, ya están en puerta. “Hay mucha agroindustria que quiere mover su carga de Chia-

“
**EN DOS BOCAS Y
PUERTO CHIAPAS, LA
ACTIVIDAD ES MUY
LIMITADA... NO HAY UNA
BASE COMERCIAL O
TÉCNICA QUE DIGA
QUE ESTO PUEDE
FUNCIONAR COMO
UNA UNIDAD.**

Octavio Arellano,
consultor en desarrollo portuario.

”



EN TRAYECTO. Los especialistas consideran que la integración del proyecto como plataforma no será antes de 2030.



pas hacia el centro de la República. Otros la quieren mover hacia Sudamérica, y donde podrían hacer esto sería por la línea K cuando ya esté activa. Ya tenemos varios clientes que nos han ido a ver para estar preparados y mover carga por ahí”, asegura.

Aunque el tiempo parece detenerse a bordo del tren, en donde en el trayecto solo se observa verde de tanta naturaleza en la zona, el tiempo en realidad es decisivo, aun para la puesta en marcha del primer tramo de la línea K, que se extiende a Chiapas, y que tenía por objetivo inaugurarse en agosto o septiembre de este año, pero cuya fecha ya se aplazó para finales de 2025 o inicios de 2026.

La región sureste necesitaba un proyecto de gran envergadura y alcance como el CIIT, pero mientras continúa escribiendo su historia en tiempo real, la vida y los negocios son algo que no se detiene, y siempre habrá otras opciones. Incluso la integración de todo, como plataforma logística, no la ven los especialistas para antes de 2030.



PHD

Fernanda Campos, de PHD México, entre las Leading Women que marcan tendencia en marketing y medios.

ANUNCIO

Fernanda Campos, Managing Director de PHD México, fue reconocida por Adlatina como una de las Leading Women de la industria, un honor que celebra a las líderes que están redefiniendo el marketing y la comunicación en México.

Con más de ocho años al frente de PHD México, Fernanda ha liderado la evolución de la agencia hacia un modelo que combina creatividad, datos y tecnología, impulsando estrategias que maximizan el valor de las inversiones publicitarias y generan crecimiento real para las marcas.

“Lo que me enamoró de esta profesión es la mezcla de estrategia, creatividad y, sobre todo, las personas. Hoy, esa visión se potencia con tecnología: herramientas como Omni nos permiten orquestar datos, equipos y procesos para diseñar soluciones más efectivas, sin perder el toque humano que hace la diferencia”, afirma Fernanda.



Este reconocimiento llega en un momento clave para la industria, donde la inteligencia conectada y la IA aplicada a medios marcan el futuro. Desde PHD, Fernanda ha liderado la adopción de Omni, la plataforma que integra datos y tecnología para transformar la planeación y ejecución de campañas, combinando la precisión de la analítica con la creatividad y el talento humano.

Este 3 de octubre, Alejandra Corona, VP LATAM Henkel Consumer Brands, otorgó el reconocimiento a Fernanda durante el evento Leading Women en la Ciudad de México, donde de la mano de otras grandes mujeres de la industria, compartió su visión sobre cómo la innovación y la colaboración están redefiniendo el rol de las agencias en un ecosistema cada vez más complejo.

La nueva banca

PARA EL DESARROLLO

Banco Azteca consolida su participación en el diálogo económico nacional, mediante alianzas estratégicas e innovación en inteligencia artificial.

Mediante el establecimiento de alianzas clave y una activa participación en los principales foros empresariales en el país, Banco Azteca se erige como un catalizador de la modernización del ecosistema de los negocios.

Su enfoque, a través de la Banca Empresarial, demuestra una profunda comprensión del entorno actual, que se distingue por ser digital, global y estratégico. Como resultado, en septiembre de 2025 firmó un convenio con la Confederación Patronal de la República Mexicana (Coparmex).

El objetivo es facilitar a las compañías afiliadas al sindicato patronal independiente el acceso a un ecosistema de soluciones financieras, así como a la gama integral de beneficios que ofrece Grupo Salinas, el conglomerado al que pertenece la institución bancaria.

Con esta hoja de ruta, ha creado a Yamani, una innovadora herramienta de inteligencia artificial que actúa como asesora financiera virtual para las organizaciones, sumando capacidades y servicios de valor de otras marcas del grupo.

IMPULSAR LA AGENDA EN FOROS DE ALTO NIVEL

Precisamente, en la coyuntura del *nearshoring*, la transformación digital y la reconfiguración del mercado, la institución avanza con paso firme. Y como parte de la alianza que forjó, Alejandro Valenzuela, presidente del Consejo de Administración de Banco Azteca, estuvo presente en el Summit COPARMEX 2025.

Con una convocatoria de más de 200 líderes, se promovió la conversación sobre el futuro económico de México. A su vez, este encuentro incorporó a voces expertas como la de Kenneth Smith Ramos, exjefe negociador del Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC).

Del mismo modo, Banco Azteca participará en la Convención Internacional IMEF & ICFOA Summit 2025, que se llevará

a cabo en noviembre y se perfila como una oportunidad para abordar temas como liderazgo, inteligencia artificial y la perspectiva de la economía del país.

Nuevamente, la institución ha invitado a Kenneth Smith Ramos a participar en este foro, donde se prevé un espacio de diálogo con empresarios para analizar el futuro económico de México y los retos del T-MEC.



“Como banco, buscamos acercarnos más a las pymes y los emprendedores. Entendemos sus necesidades y les brindamos herramientas para enfrentar los desafíos de la nueva realidad económica”.

ALEJANDRO VALENZUELA,
presidente del Consejo de Administración
de Banco Azteca.





Banca Empresarial ●

Transforma las finanzas de tu empresa con una cuenta que combina agilidad, flexibilidad y tecnología.

Hazlo en pesos o en dólares con Cuenta Empresarial Azteca.

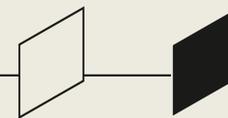
Conócenos ●

www.bancoazteca.com.mx/empresas

Consulta requisitos, términos y condiciones de contratación, así como comisiones aplicables al servicio de la Banca Empresarial Azteca por Internet (BEA) y demás productos y servicios ofertados por Banco Azteca, S.A., Institución de Banca Múltiple en www.bancoazteca.com.mx







UNA ISTORIA QUE NO FUE

En 2024, Grupo Financiero Banorte lanzaba su banco digital. Un año después, lo vendió a Klar. Analizamos qué pasó en el proceso.



POR: Luz Elena Marcos Méndez



os festejos por ser “el primer” banco digital duraron menos de un año en Bineo. A los nueve meses de estar en operación, algunos directivos ya podían percibir su destino, aunque esto solo se podía sospechar en los altos niveles. El resto del equipo, que trabajaba a marchas forzadas, no se imaginaba que un viernes todo terminaría.

¿Quién podría imaginarlo si, incluso, por esos mismos días, había personal nuevo contratado, perfiles que habían dejado su trabajo en otros bancos para unirse a lo que prometía ser un nuevo y disruptivo competidor? Los productos se seguían desarrollando sin interrupciones, conforme a lo planeado, y el personal trabajaba en probar y mejorarlos.

Expansión habló con colaboradores y exempleados del banco, que solicitaron el anonimato, y solo hubo una cosa en común: la sorpresa al enterarse de que Bineo acababa a apenas un año de lanzarse.

Esta historia inicia en 2019. El contexto en el sector bancario era muy diferente. Consultados para este reportaje, desde Banorte explican que, en ese momento, había una tendencia que mostraba las intenciones de las grandes tecnológicas de entrar a competir al sector de servicios financieros. También empezaban a nacer los neobancos. Y ahí, Grupo Financiero Banorte, propiedad de Carlos Hank González y dirigido por Marcos Ramírez, tercer participante en el sistema financiero mexicano por activos, estableció su estrategia para los siguientes tres años basada en tres caminos: acelerar la transformación digital, crear alianzas y lanzar su propio banco 100% digital, independiente pero con va-



los comunicantes “del cual Banorte pudiera aprender”.

El eje de las alianzas se consolidó con Tarjetas del Futuro, empresa que en alianza con la plataforma de *delivery* Rappi emitió la tarjeta de crédito Rappicard. El proyecto lo inició Juan Guerra, ahora director de Revolut. Guerra había dejado una dirección en innovación y tecnología en el entonces Citibanamex para dirigir Rappicard. Su experiencia tanto en la institución financiera que lidera Jane Fraser como en el extranjero lo respaldaron.

Al mismo tiempo que Rappicard buscaba ganar mercado, dentro de Banorte se cocinaba su proyecto, un banco digital que, años más tarde, se llamaría Bineo. La estrategia doble pretendía atraer a un público más joven, ante un grueso de clientes que, según las fuentes consultadas, estaba envejeciendo.

En paralelo, se ideó un plan para que bajo el cascarón de Ixe, otra de las firmas que fusionó Banorte en el pasado, se creara un nuevo banco, 100% digital, que no requiriera sucursales y que fuera más dinámico en su servicio. Pero los tiempos en la revolución de la tecnología no esperan y pronto hubo un boom de las aplicaciones financieras que más tarde derivó en una fiebre por conseguir una licencia bancaria.

El plan llamado Norte Digital se creó en 2019 y tenía como objetivo una mayor digitalización y, en un intento por conquistar al público más joven, Banorte puso en marcha el proyecto de hacer que el diseño y el nombre estuvieran a cargo de ese público y se fue a las universidades a lanzar concursos con ese fin.

Quienes estaban a cargo del proyecto habían pedido que el banco digital tuviera autonomía: sin servicios compartidos con Banorte, en un edificio distinto y con personal externo con un perfil muy tecnológico. Aunque al principio se cumplió con estos requisitos, en el camino las cosas fueron cambiando.

La construcción del banco digital inició, en un WeWork, desde cero: actas constitutivas, requerimientos ante la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), permisos, certificados para que los sistemas operativos corrieran en la nube. Justo fue este último punto lo que lo hizo autodenominarse “el primer banco 100% digital”.

Finalmente, las oficinas de Bineo terminaron en el antiguo edificio de Interacciones, otro de los bancos que se fusionó en 2018, sobre la icónica avenida Paseo de la Reforma. Oficinas pequeñas,





DURANTE LOS AÑOS DE PLANEACIÓN DE BINEO, BANORTE TAMBIÉN AVANZÓ EN SU PROCESO DE DIGITALIZACIÓN.

decoradas en tonos anaranjados en las que se podían leer leyendas como: “Somos humanos, no somos bots”.

LA COMPETENCIA

A la vez que Bineo se denominaba “el primer banco digital”, Hey Banco, filial de Banregio, ya había empezado las gestiones ante el regulador para escindirse de su matriz, obtener su propia licencia bancaria e iniciar la competencia con lo que Manuel Rivero, director de Hey Banco, considera una mejor opción: una variedad de productos financieros para que los clientes se sintieran atraídos.

Mucho había cambiado entre aquel 2019 y 2020, en el que se empezaba a trazar la estrategia de Banorte, y el contexto en el que se lanzó Bineo. “Nosotros pensábamos en un mundo que no tenía la digitalización que se adquirió durante la pandemia”, dicen desde Banorte. “El banco fue de los que más aprovecharon la digitalización. A principios de abril, empezamos a abrir cuentas digitales en el portal. Fuimos el primer banco en hacerlo sin necesidad de que

subieras tu credencial de elector. Y esa digitalización favoreció mucho a nuestro pilar de acelerar la transformación digital de Banorte”, explican desde la institución bancaria.

Eran los tiempos en que hubo cambios en la banca: Ualá, un banco de origen argentino, compró la licencia de ABC Capital y, apostando por una nueva plataforma, decidió lanzar su aplicación. También fue cuando Nubank llegó a México y apostó con fuerza por el mercado nacional lanzando su tarjeta de crédito.

También Mercado Libre presentaba su billetera digital y luego, con una licencia *fintech*, lanzó una *app* que permitía captar recursos, hacer pagos de servicios e inversiones aunque en alianza con GBM. También lanzó una oferta de seguros, pero en alianza con otras empresas.

El lanzamiento de Bineo no estuvo exento de contratiempos: los directivos del banco habían dicho que sería en el primer trimestre de 2023, pero fue hasta diciembre de ese año cuando la CNBV dio la licencia y, en

enero de 2024, se hizo el lanzamiento oficial, con prensa e *influencers*, en el Papalote Museo del Niño de la Ciudad de México.

Pero mientras competidores nativos digitales habían entrado en el mercado con tarjeta de crédito y se especializaron en ese producto antes de abrir cuentas de débito, Banorte lo hacía al revés. “Quisieron hacer muchas cosas al mismo tiempo sin haber entendido el canal y el segmento”, opina Rubén Chávez, cofundador de la plataforma Yotepresto.com. México es un país con un nivel de inclusión financiera por debajo de otros de la región, como Colombia, Brasil o Argentina, pero la clave está en competir con productos que hacen la diferencia en el sistema financiero.

Para Carlos Valderrama, cofundador de la firma Legal Paradox y abogado especializado en la industria Fintech, lanzar un “banco digital” significa que tiene que haber un cambio en la mentalidad del banco. En su opinión, Banorte quiso subirse a la ola de la digitalización en la que las *fintech* (bancos o Sofipos) comenzaron a ganar terreno, y decidió emprender dos caminos para ver cuál era más exitoso.

Fuentes que solicitaron no ser citadas cuentan que, además de duplicar algunas de las funciones y retrasar los lanzamientos de productos nuevos, también hubo una falta de apoyo en la difusión de los ya existentes. Para ellos, se prestaba menos atención al desarrollo y a la evolución del digital, en favor del crecimiento de Banorte. Por su parte, el banco señala que, desde el inicio, la idea era que Banorte pudiera aprender de este proceso.

Al final, era el personal de la institución que dirige Ramírez el que tomaba las decisiones finales sobre asuntos que tenían que ver con la operación de digital, como la compra de sistemas o licencias.

En la lista de productos que tenía trazada Bineo estaba el lanzamiento de cobro de remesas, una cuenta de débito con rendimientos, la tarjeta de crédito y la portabilidad de nómina. En enero de 2024, solo se anunció un préstamo personal y una cuenta de débito en la que se podían hacer apartados.

En abril, se puso en marcha el cobro de remesas, aunque no fue anunciado por el banco. Eso inquietó dentro de Bineo, ya que los directivos pedían que hu-

EN BANORTE DESTACAN QUE DESDE QUE INICIÓ EL PROYECTO, LA MIRA ESTABA EN LA RENTABILIDAD, NO EN LA PROMESA DE CLIENTES.

biera más usuarios que significaran rentabilidad para el negocio, aunque no se animaban a dar a conocer cada producto que se lanzaba con el argumento de que se haría el despliegue de publicidad cuando hubiera un paquete más sólido.

En Banorte destacan que desde que nació el banco digital, el consejo de administración y el comité de dirección fueron muy precisos en decir que no querían promesas de clientes ni transacciones, sino que esperaban un negocio que estuviera en punto de equilibrio y generara utilidades. Y hacen énfasis en que esa premisa fue clara desde el nacimiento del proyecto.

Para inicios del último trimestre de 2024 y luego de varias pruebas, estaba lista la tarjeta de crédito, aquella que los pondría cara a cara con sus competidores digitales, pero el lanzamiento se retrasó para primar la rentabilidad antes que los nuevos productos.

En la presentación de los resultados financieros del segundo trimestre del año pasado, y cuestionado sobre los avances de Bineo, Mar-



Continental 

tecnología que conecta
alemana tu vida

Adiós
inseguridad en el camino



Hola
confianza que perdura

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

cos Ramírez insistía en que la estrategia del banco digital no era conquistar masivamente a los clientes, sino hacer que fuera un negocio rentable. Banorte era consciente de que no tendría rentabilidad en los primeros años aunque tenía esperanzas de verla en un lapso de entre 36 y 42 meses.

La rentabilidad en un corto tiempo en esta industria es complicada. Apenas el 5% de los bancos que se lanzan como digitales tiene éxito, asegura Julián Colombo, director de N5 y especialista en brindar tecnología a bancos tradicionales y digitales.

Colombo considera que la rentabilidad no es el único problema de los bancos, sino la incapacidad de ofrecer un ecosistema completo a los clientes. “Cuando uno abre un banco digital, en general, lo que hace es un producto único o un set de productos muy chicos en un único canal”, asegura.

ALGO CAMBIÓ EN LA ECONOMÍA Y EN EL MERCADO

Es imposible decir que la culpa fue solo la búsqueda de la rentabilidad. Cuando Banorte ideó el plan de tener un negocio 100% digital, se hizo en otro contexto. Un 2019 en el que no había pandemia, la inflación estaba dentro del objetivo de Banco de México, en 3.59%, y con menos competidores digitales.

Ya para 2024, cuando Bineo vio la luz, las Sofipos y otros modelos de banca habían conquistado la atención y la cartera de los mexicanos, al ofrecerles tasas de rendimiento de doble dígito y Bineo quedó corto en la propuesta de valor.

“Pareciera ser que lo que sucedió con Banorte y Bineo fue que estaban atendiendo el mismo nicho. Entonces, había una canibalización de clientes”, sostiene Valderrama.

Y mientras que Bineo experimentaba la dependencia de Banorte, del lado de Rappicard pareciera que la alianza de un casi 50% con Rappi, le permitía

operar de manera más independiente y ganaba clientes.

Para Banorte, la decisión empezaba a estar clara. Tras apostar por una diversificación en dos bancos, el crecimiento digital del banco matriz fue tal, que se decidió consolidar todo en lo que el grupo financiero denomina “un banco en minutos”, con una multiplicidad de productos y servicios listos para contratarse o usarse en minutos. “La transformación digital de Banorte fue tan brutal en esos tres años que, para cuando sale Bineo, el avance de Banorte móvil y del banco en línea es muy fuerte, con millones de clientes y productos integrados. Ahí empieza a generarse un liderazgo que, un año después [de lanzar Bineo] era contundente”, afirman desde Banorte.

Y AHORA, EL DESTINO DEL BANCO

El pasado abril, Marcos Ramírez anunció que Bineo estaba a la venta. Para el grupo financiero, el proceso dejó grandes aprendizajes, desde cómo atender a los clientes en el mundo digital a, incluso, modelos de trabajo. “No se cuestiona si el liderazgo de Bineo estuvo bien o mal, es una cuestión más estratégica de alto nivel para decidir si tiene sentido estar peleando en tres pistas (Banorte, Rappicard y Bineo) o me concentro en la que está más avanzada”, aseguran desde la institución bancaria. Y esa opción era Banorte.

**EN SEPTIEMBRE,
LA FINTECH KLAR
COMPRÓ BINEO,
ATRAÍDA POR LA
CALIDAD DE SUS
ACTIVOS.**

Directivos del banco destacan el valor de lo creado. En septiembre, el unicornio Klar cerró la compra, por un monto que no ha sido divulgado, atraído por su construcción tecnológica. La seriedad del banco, la calidad de los activos y un bajo riesgo regulatorio fueron los principales atractivos para la *fintech*. “La calidad es lo que nos importa y también la afinidad con nuestro modelo de negocio”, dijo entonces en entrevista con *Expansión* Stefan Möller, CEO y confundador de Klar.

Una vez que reciban las autorizaciones necesarias, Klar buscará ofrecer tarjetas de crédito, en línea con lo que ya hace bajo una licencia Sofipo, además de mantener las cuentas con rendimientos y los créditos personales. A mediano plazo, el plan es entrar a los créditos de nómina y para pymes.

Aunque en la estructura de Bineo estaba permitido hacer la recepción de remesas, Möller descarta que sea un negocio que les resulte atractivo por los riesgos de *compliance* que implica, especialmente, en el contexto actual en Estados Unidos.

Desde Banorte, el mensaje es claro. La decisión de vender Bineo era estratégica para el grupo, ante el crecimiento digital de su banco matriz. Y crearon algo de tanto valor que hoy seguirá viviendo, no solo en los aprendizajes del grupo, también en las operaciones de su nuevo dueño.

EXPANSION CEO SUMMIT

En alianza con:  Banamex

EL PANORAMA DE LOS NEGOCIOS EXIGE UN CAMBIO DE PARADIGMA Y, COMO UNA EVOLUCIÓN DEL EXPANSIÓN SUMMIT, ESTE ENCUENTRO CONVOCÓ A LOS LÍDERES QUE COMPRENDEN QUE EL FUTURO DE SUS ORGANIZACIONES DEPENDE DE LAS DECISIONES QUE TOMEN HOY.

CON SESIONES MAGISTRALES SOBRE TENDENCIAS GLOBALES DISRUPTIVAS Y LAS COMPETENCIAS ESENCIALES PARA INSPIRAR Y TRANSFORMAR A LAS COMPAÑÍAS, PROVEE UNA HOJA DE RUTA PARA NAVEGAR LA INCERTIDUMBRE Y CAPITALIZAR LAS OPORTUNIDADES. ASÍ SE VIVIÓ LA JORNADA QUE DEFINIÓ LA VANGUARDIA DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL.

FOTOS: CORTESÍA Y RICARDO RAMÍREZ / EXPANSIÓN STUDIOS



enel

DIAGEO



RENACIMIENTO MAYA
YUCATÁN
GOBIERNO DEL ESTADO | 2024-2030

Marcas que impulsan LA INNOVACIÓN

Las activaciones durante el Expansión CEO Summit 2025, en alianza con: Banamex se enfocaron en la promoción de proyectos de infraestructura y productos vanguardistas, complementados con una propuesta gastronómica y de mixología.

DE LA ALTA COCINA A LA ESTRATEGIA

Banamex apostó por la personalización: la artista Fernanda Villarreal transformaba *in situ* termos en regalos exclusivos, grabando el nombre de cada ejecutivo en ellos. Así, fue posible establecer un vínculo genuino para proporcionar información sobre los productos y servicios de la institución financiera.

Además, durante la comida, ofreció un menú impecable: ensalada mediterránea, crema de champiñón, seguido del asado de res *sirloin* con salsa Malbec y, de postre, *banana cream pie* y pastel de café.

La experiencia se selló con una exclusiva cata dirigida por la reconocida *sommelier* Sandra Fernández Gaytán, quien cuenta con más de 20 años en la industria. Los asistentes degustaron una curaduría de etiquetas de clase mundial: Gramona La Cuvee, Amalaya Malbec y Oporto Do Noval.



EFICIENCIA, LUJO Y VANGUARDIA TECNOLÓGICA

Los modelos 2026 de MG Motor representan el futuro de la movilidad. El nuevo MG HS redefine la autonomía con 195 caballos de fuerza y hasta 1,000 kilómetros de recorrido con una sola carga. Incluye sistemas avanzados, como el control de crucero adaptativo y cámaras 360 que contribuyen a una conducción segura e inteligente.

Por su parte, el MG IM LS7 100% eléctrico es la máxima expresión de confort, que presume una autonomía de 611 kilómetros. Está equipado con asientos de gravedad cero, que integran calefacción y masaje, y un sistema de cámaras para una percepción total del entorno.



MAESTRÍA EN DESTILADOS

Diageo puso el toque de sofisticación de su tequila insignia, con dos cocteles para los asistentes: primero, una margarita preparada con Don Julio Blanco, jugo de naranja y de limón, miel de agave y licor de naranja. La segunda creación presentó el aclamado Don Julio 70, fusionado con jugo de toronja, sandía y garnitura de toronja.



EL ENCUENTRO ESTRATÉGICO *de la alta dirección*



GABRIEL MALDONADO, DIRECTOR DE VENTAS DE NÓMINA, VENTAS DIGITALES Y CANALES ALTERNOS DE BANAMEX.



ERNESTO VIRAMONTES, DIRECTOR GENERAL Y VICEPRESIDENTE COMERCIAL DE CUIDADO PERSONAL EN UNILEVER MÉXICO.

31
speakers

9
paneles

3
conferencias

669
asistentes



Visión que hace evolucionar A LA INDUSTRIA ENERGÉTICA



Durante el panel “Gigantes de la dirección”, se analizó cómo el liderazgo moderno va más allá de únicamente reaccionar al mercado: se trata de transformarlo y Bruno Riga, CEO de Enel México, resaltó que un líder debe trascender los resultados financieros.

Para él, es indispensable definir una ruta que inspire a los equipos, guíe las decisiones y genere valor tangible para la sociedad, al afirmar que la responsabilidad recae en convertir ese propósito en ejecución diaria.

Con más de 15 años de experiencia en Brasil, Colombia, Chile, Centroamérica y México, Riga enfatizó que, en la actualidad, el liderazgo efectivo exige flexibilidad, escucha activa y adaptación a distintos contextos culturales y de negocio.

En sus palabras, “una estrategia global solamente funciona si se da prioridad a las necesidades del entorno local”. Bajo este principio, Enel México trabaja para incidir positivamente en el país, con una firme apuesta por la transición energética y la adopción de fuentes limpias.

Para el CEO, la sostenibilidad es un compromiso con México y con las próximas generaciones, integrando innovación, responsabilidad social y una cultura organizacional que promueve la

colaboración, la diversidad y la inclusión. A manera de conclusión, destacó que cada iniciativa que ponen en marcha busca generar un efecto multiplicador: desde fortalecer la infraestructura hasta fomentar el desarrollo de comunidades y educar sobre las energías limpias, evidenciando que la visión empresarial puede ser un motor de progreso.

DELEGAR CON INTENCIÓN Y ESCALAR CON ÉXITO

Moisés Saltiel, socio director de Saltiel Law Group, participó en el diálogo “Escalar la visión: cómo desarrollar una empresarial líder”. Como panelista, compartió su experiencia para lograr el crecimiento sostenible de las compañías y en la evolución de Saltiel Law Group, desde su fundación hasta su consolidación internacional, con una cultura organizacional enfocada en liderazgo, colaboración y excelencia.

Subrayó cómo delegar con liderazgo e intención, reforzar la cultura y valores dentro de la organización y profesionalizar procesos sin perder la agilidad que caracteriza a una *start-up*. Asimismo, explicó que estos principios fueron clave en el propio desarrollo de Saltiel Law Group, donde la expansión del equipo y la especialización de las áreas de práctica se han conseguido sin perder la cercanía y adaptabilidad.



“Un líder debe tener flexibilidad para tomar decisiones, asumir riesgos calculados y transmitir esa capacidad a sus equipos, porque la organización que quiere mirar siempre adelante debe asumir también el riesgo de decidir”.

BRUNO RIGA,
CEO de Enel México.



“Consolidar el liderazgo individual es solo el primer paso; el siguiente es asegurar que exista liderazgo en todos los colaboradores, dándoles autonomía para crecer y tomar decisiones”.

MOISÉS SALTIEL,
socio director de Saltiel Law Group.

Hizo notar que un estilo de liderazgo sólido no solo se refleja en el fundador, sino en todos los colaboradores, quienes deben contar con autonomía y claridad para tomar decisiones alineadas con el propósito de la organización.

Igualmente, recalcó la relevancia de establecer indicadores, disciplina financiera y tecnología como palancas de desarrollo en los negocios, así como aprender de los errores para fortalecer la escalabilidad. Profesionalizar una organización también implica formar líderes en el equipo, fomentar la confianza y mantener una visión compartida.

Su intervención aportó consejos prácticos para hacer de las ideas y proyectos empresas preparadas para un escenario competitivo, manteniendo el enfoque en la calidad, sostenibilidad y cultura organizacional. El caso de Saltiel Law Group refleja esa visión: liderazgo colaborativo y claridad estratégica que hoy impulsa su crecimiento en distintos mercados.



El algoritmo: EJE CENTRAL DE LOS NEGOCIOS



“Algoritmo” es una palabra que constantemente está en la conversación en las organizaciones porque permite detectar preferencias de consumo y, así, ayudar al cliente en sus decisiones, a la par que apoya a las compañías en sus estrategias.

En este sentido, José Da Silva, director de Digital Experience en KIO IT Services, explicó que su misión es impulsar tendencias tecnológicas, como la inteligencia artificial (IA), para desarrollar nuevos productos. Uno de ellos es Spectra.

Como lo dio a conocer el directivo, esta innovadora herramienta permite crear y clasificar los *tickets* de solicitudes de manera completamente automatizada. Gracias a ello, un proceso que antes requería 20 minutos de trabajo se completa ahora en solo segundos, ejemplificando el poder de la IA en la optimización de la operación cotidiana.

Durante la conversación, bajo el tema del “Algoritmo: El nuevo rey de los negocios”, Da Silva añadió que Prophecy es otra solución de KIO IT Services que monitorea y predice anomalías para evitar caídas de los componentes tecnológicos; mientras que la IA generativa también está optimizando los procesos en las empresas. En conclusión, dijo, esto es solo una muestra de cómo la IA se ha convertido en un aliado para los negocios.



“El Índice Latinoamericano de Inteligencia Artificial demuestra, año con año, que México está por arriba del promedio de la región. Tenemos mucho talento en el país”.

JOSÉ DA SILVA
director de Digital Experience
en KIO IT Services

La logística

PARA EL MUNDIAL 2026

Como una de las tres sedes para la Copa del Mundo 2026, México albergará la edición más grande y ambiciosa en la historia del torneo, que se cimenta en la colaboración y la ejecución de planes de gran alcance.

Al respecto, como panelista de “La fórmula para traer el Mundial más grande de la historia”, Nuno Teles, CEO de Diageo México, expresó su entusiasmo por el impacto que el evento tendrá en el país y declaró que se alinea perfectamente con el propósito que la compañía ha seguido desde hace 27 años: “celebrar la vida todos los días, en todos los lugares”.

Si bien la justa deportiva será un catalizador para la proyección económica de México y una plataforma para las marcas de Diageo a nivel global, Teles advirtió que el objetivo es ser parte de la celebración con un enfoque en el consumo responsable. Por esta razón, se promoverá el mensaje de “beber mejor, no beber más”, un valor que la empresa considera fundamental.

El CEO agregó que el país será un anfitrión memorable, con una vitrina para productos líderes como el tequila Don Julio. En sus palabras: “60 millones de mexicanos consumen Don Julio, pero no podemos llevarlos a todos a los estadios. Tenemos que hacer algo interesante con la marca y mostrarle al mundo que México está orgulloso de organizar el Mundial”.



“Para nosotros es una enorme responsabilidad, pero México va a mostrar al mundo cómo se hace una buena activación, liderando con Diageo en Estados Unidos, en Canadá y en toda América Latina”.

NUNO TELES,
CEO de Diageo México.



Asimismo, el gobierno capitalino asume la Copa del Mundo como una prioridad; por ello, Juan Pablo de Botton Falcón, secretario de Administración y Finanzas de la Ciudad de México, habló sobre la preparación de la metrópoli para recibir el torneo.

Principalmente, lo observa como un momento clave para realizar inversiones que generen un beneficio permanente, sobre todo en los sectores de movilidad, turismo, seguridad y desarrollo económico.

El funcionario aseguró que no espera un gasto fiscal importante, pero sí un impacto positivo derivado de la derrama que dejará el evento y de la expectativa de que los cinco millones de visitantes proyectados quieran regresar. Del mismo modo, Botton Falcón reveló que se planean actividades en las 16 alcaldías para que los partidos lleguen a toda la ciudadanía.

La Ciudad de México será la primera urbe que celebrará un partido inaugural de la Copa del Mundo por tercera vez.

FUENTE: GOBIERNO DE LA CIUDAD DE MÉXICO.

Una plataforma PARA LA INVERSIÓN EN MÉXICO

El Gobierno de Yucatán, encabezado por Joaquín Díaz Mena, se hizo presente en el Expansión CEO Summit 2025, en alianza con: Banamex. En una conferencia magistral, el mandatario expuso el desarrollo económico de la entidad a través de la diversificación de centros industriales, la atracción de nuevas empresas y la mejora de infraestructura.

El gobernador del estado también desglosó los pilares para la Inversión Extranjera Directa (IED): su ventaja geográfica, por la cercanía con la costa este de Estados Unidos, combinada con la moderna conectividad que ofrece el Tren Maya para la carga de mercancías.

Motores

DE LA SOLIDEZ PROYECTADA



“México es un destino que está de moda, gracias a sus recursos naturales, su rica cultura y la calidez de su gente, que hace que el turista se sienta bienvenido”.

JOSEFINA RODRÍGUEZ,
secretaría de Turismo.



En el primer semestre de 2025, México recibió a 47.4 millones de visitantes internacionales, de los cuales 23.4 millones fueron turistas.

FUENTE: SECRETARÍA DE TURISMO.



“Se espera que el inicio del proceso de negociación del T-MEC brinde mayor claridad a los inversionistas, lo que contribuirá a la estabilidad económica y al crecimiento previsto por nosotros”.

ÉDGAR AMADOR,
secretario de Hacienda y Crédito Público.

**LA REDEFINICIÓN DEL LIDERAZGO CONVIERTE
AL EXPANSIÓN CEO SUMMIT 2025, EN ALIANZA CON:
BANAMEX EN UNA CITA FUNDAMENTAL PARA FORJAR LA
MENTALIDAD NECESARIA QUE PERMITIRÁ A LAS EMPRE-
SAS ANTICIPAR Y PROSPERAR EN LA PRÓXIMA DÉCADA.**

**CON CERTEZA, EL ÉXITO A LARGO PLAZO RESIDIRÁ
EN LA CAPACIDAD DE LOS LÍDERES PARA OPERAR
SIMULTÁNEAMENTE CON AGILIDAD Y CONCIENCIA SIS-
TÉMICA. A LA PAR, ES INDISPENSABLE UN PROFUNDO
ENTENDIMIENTO DE LA INTERACCIÓN ENTRE LO DIGITAL
Y EL FACTOR HUMANO.**

LA CONVERSACIÓN CONTINUARÁ EN 2026.



enel

DIAGEO



RENACIMIENTO MAYA
YUCATÁN
GOBIERNO DEL ESTADO | 2024-2030

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 servicioclientes@grupoexpansion.com.

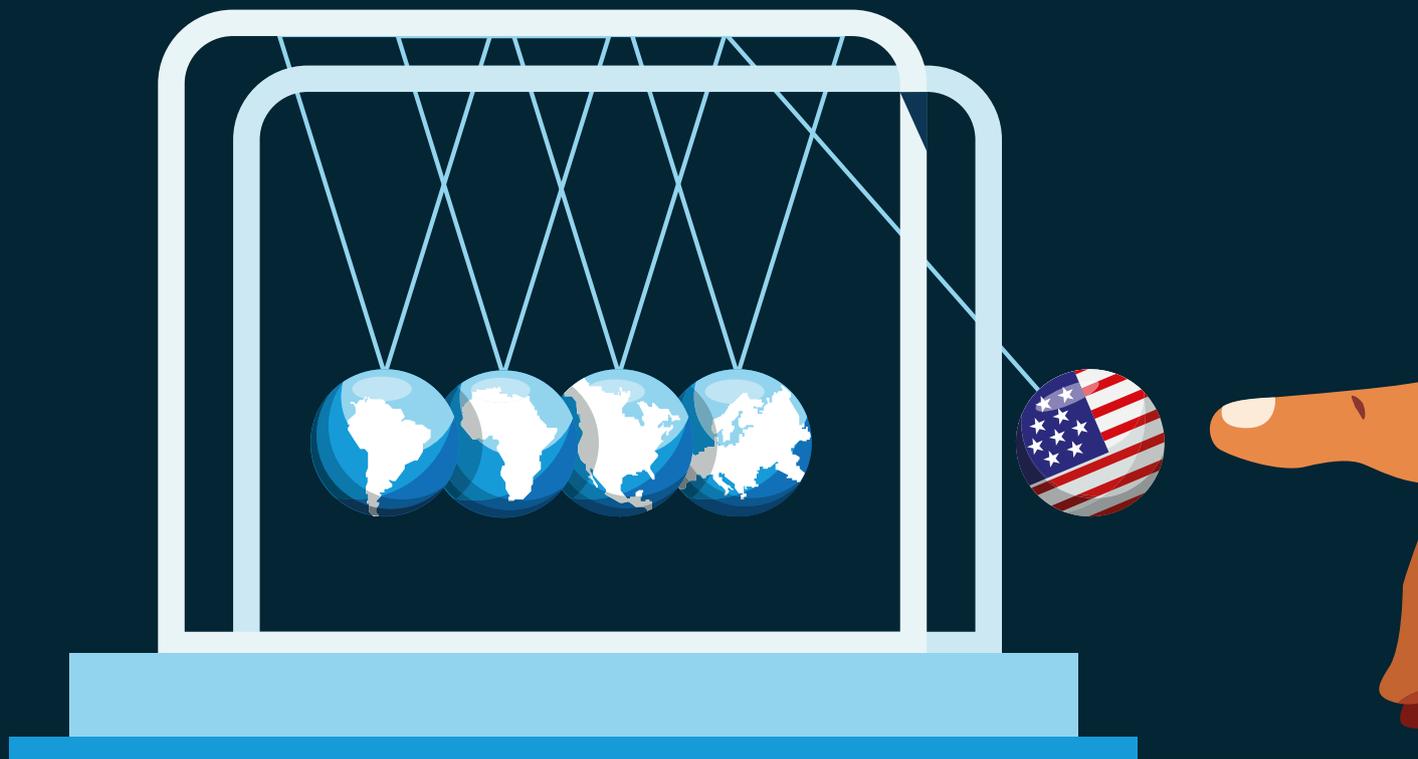
Términos y condiciones: <https://tienda.grupoexpansion.com/pages/términos-de-promocion>.

EL QUIEBRE DEL SISTEMA

ILUSTRACIÓN: *Tinta Dragón*

El comercio mundial ya tenía fisuras. La llegada de Donald Trump a la Casa Blanca solo acabó de fracturarlo.

POR: *Gonzalo Soto*







a mañana del 2 de abril, el presidente estadounidense Donald Trump puso al mundo de cabeza otra vez. La advertencia venía desde 2015, cuando denunció que el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) era, de lejos, el peor acuerdo económico jamás firmado por su país, y las señales continuaron a lo largo de los siguientes años. El mundo sacaba ventaja de los estadounidenses, quienes, en la visión mercantilista del mandatario, compraban más productos del extranjero que lo hecho en casa y, en el camino, llenaban los bolsillos de otras naciones.

“México abusa de nosotros, China saca ventaja de nosotros, el mundo entero se aprovecha de ustedes”, dijo

Trump en uno de sus mítines de campaña en 2024 para recuperar la Casa Blanca. “El comercio global no es justo”.

Si bien el nuevamente presidente de Estados Unidos acomoda cifras, presiona a otras naciones con amenazas de aranceles y emplea el poder de compra de su país para obtener beneficios en otras materias, como seguridad, migración o, simplemente, como ficha geopolítica, el comercio internacional arrastraba años de disfuncionalidad, con quejas crecientes en todos los rincones del planeta y con desbalances y prácticas ilegales.

Con su habilidad para el marketing, Trump nombró aquel 2 de abril como el Día de la Liberación al anunciar un arancel base del 10% a prácticamente todos los países del mundo, con algunos con tasas mucho más elevadas. Los mercados entraron en pánico y no fue hasta ocho días después cuando el mandatario anunció una prórroga de 90 días para sentar en la mesa a quienes quisieran un acuerdo comercial con Estados Unidos. Aunque parece que la disrupción arancelaria de Trump representa un rompimiento del sistema, la realidad es que es una respuesta, según autores y especialistas, a un comercio internacional con fallas profundas que llevaron al momento actual.

Michael Pettis, miembro senior del Carnegie Endowment for International Peace, escribió en *Foreign Affairs*, semanas después del anuncio arancelario de Trump, que las acciones del presidente no eran más que un reflejo de la transformación que ya experimentaba el comercio.

“De una manera u otra, un cambio dramático de forma era necesario para atender esos desbalances en la economía global”, detalló. “Aunque el comercio global se beneficia del incremento de salarios, que elevan la demanda de productos de todas partes, las tensiones crecen cuando países en lo individual pueden crecer más rápido al impulsar sus manufacturas a expensas de salarios bajos”.

China es, nuevamente, el caso más paradigmático de competencia comercial basada en mano de obra barata y con baja regulación operativa para todo tipo de actividades económicas en su territorio. Según la firma de análisis Marquette Associates, a finales de 2000, cuando el país asiático ingresó formalmente a la Organización Mundial del Comercio (OMC), el salario promedio anual de un trabajador chino rozaba apenas los 1,000 dólares, mientras que en Estados Unidos y en Europa la cifra rebasaba los 30,000; un cuarto de siglo después, el sueldo es cercano a los 10,000 dólares al año en algunas de las provincias con cadenas productivas más desarrolladas e integradas a la maquinaria exportadora de Beijing. Sin embargo, en la mayoría de las naciones



CIUDAD DE MÉXICO
CAPITAL DE LA TRANSFORMACIÓN

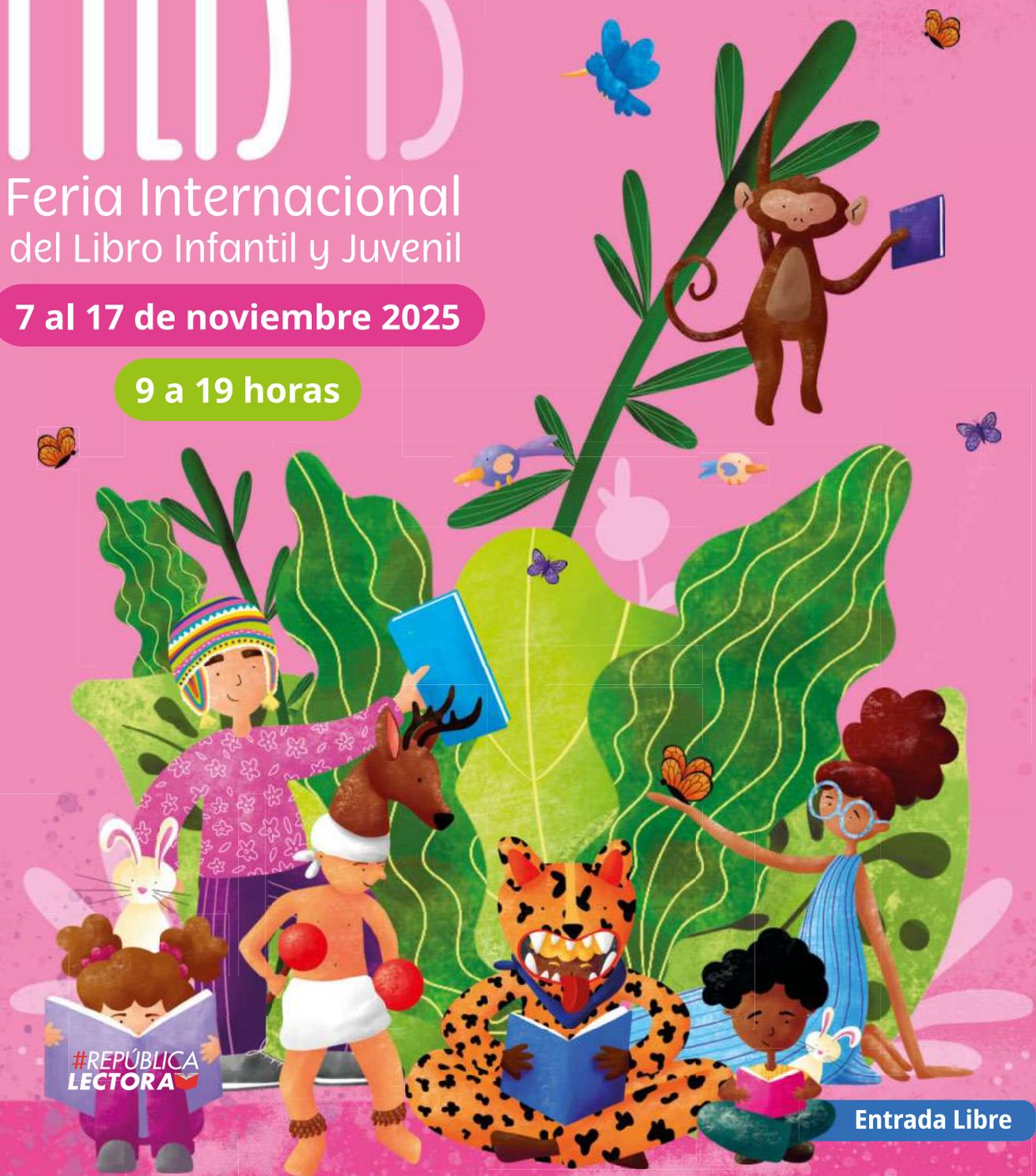
FILIJ 43

Feria Internacional
del Libro Infantil y Juvenil

7 al 17 de noviembre 2025

9 a 19 horas

Ilustrado por Mafer Alvarado



Entrada Libre

📍 Primera sección del Bosque de Chapultepec "La milla", entre Accesos "Quebradora" y "Las flores"



Gobierno de
México

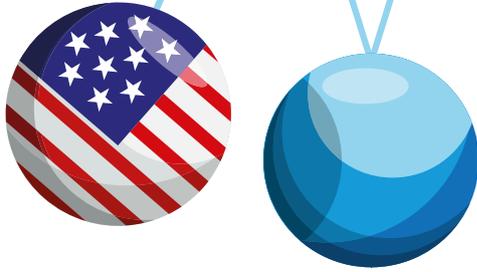
Educación
Secretaría de Educación Pública

Cultura
Secretaría de Cultura

AEF MEXICO
AUTORIDAD EDUCATIVA FEDERAL EN LA CIUDAD DE MÉXICO

Fondo de Cultura Económica

EDUCAL
la experiencia de leer



más industrializadas los salarios superan ya los 50,000 dólares por año.

EL PROBLEMA DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL

En el camino, de acuerdo con la propia OMC, China implementó mejoras tecnológicas y desarrolló los sectores primario y manufacturero que le permitieron competir más allá del diferencial salarial. Sin embargo, también ahí se asoma otra de las fragilidades del sistema económico global: la poca vigilancia y rendición de cuentas en el robo de procesos industriales y propiedad intelectual. De acuerdo con varias querellas realizadas por algunos países ante la propia OMS, China y otras naciones emergentes han fortalecido su posición comercial al amparo de la copia y del robo de procesos, diseños y tecnologías de marcas asentadas en sus territorios.

Un estudio de Yingyu Bao, profesor asociado de la Escuela de Derecho de la Universidad Yang-En, en China, señala que las autoridades en Beijing se han visto forzadas a incrementar la atención de demandas de robo de propiedad intelectual y casos similares, sobre todo, a partir de 2005. Los casos en primera instancia revisados por tribunales chinos por delitos de hurto intelectual pasaron de 3,529 hace dos décadas a 10,975 10 años después. Y a raíz de la primera llegada de Trump al poder en 2016, las autoridades del país pusieron el foco también en la atención de delitos de violación a marcas registradas, aunque el de contrabando y piratería se mantiene elevado.

“Lo de China es una historia de precaución para México desde hace casi una década”, afirma un exfuncionario de la Secretaría de Economía que participó en la renegociación del TLCAN que dio vida al actual Tratado México, Estados Unidos, Canadá (T-MEC), y quien pidió anonimato porque, en la actualidad,

90,000

PLANTAS DE MANUFACTURA CERRARON EN ESTADOS UNIDOS ENTRE 1997 Y 2020, COMO CONSECUENCIA DIRECTA DE LA RELOCALIZACIÓN.

asesora a varios sectores productivos, de cara a la renegociación de ese segundo acuerdo que comenzará en 2026. “Muchos de los argumentos que se esgrimieron en contra de países en Asia se repitieron con México y refuerzan constantemente la idea de que algo está mal con el sistema”.

Al inicio de la primera negociación del T-MEC, relata, uno de los puntos más delicados fue, precisamente, la diferencia salarial con la que el país competía. De acuerdo con datos del Instituto México del Woodrow Wilson Center en Washington DC, los trabajadores de las armadoras de autos en Estados Unidos y Canadá cobraban, en promedio, 20 dólares la hora, mientras que en México el sueldo era de 7.34 dólares para quienes laboraban en la línea de ensamblado final, pero podía ser de 3.41 en el sector de autopartes.

“Los requisitos de valor de contenido local responden, en buena parte, a frenar lo que los sindicatos en Estados Unidos y Canadá ven como una competencia desleal”, afirma la fuente. “Es claro que el modelo para ellos estaba roto y este tipo de acuerdos comerciales no funciona desde una perspectiva muy práctica”.

Sports Illustrated™ MÉXICO

LA CARRERA

BEST OF THE BEST



AEROMEXICO

LISTERINE®

Quién

ELLE

EXPANSION

LIFE AND STYLE

MEX
BEST



¿ACEPTAS EL RETO?



POSTÚLATE

Previo a la elección presidencial estadounidense de 2024, *The New York Times* publicó una investigación en la que afirmó que, entre 1997 y 2020, al menos 90,000 fábricas manufactureras en Estados Unidos cerraron sus puertas como consecuencia directa de relocalizaciones al amparo de acuerdos comerciales, como el TLCAN. El fenómeno de desindustrialización comercial forzada derivado del comercio exterior, concluye el diario estadounidense, generó un cambio radical y sin precedentes en la política local, llevando a sindicatos, organizaciones y estados enteros a las filas de Trump. El nacionalismo económico aparece como consecuencia de un sistema comercial percibido como injusto o, al menos, disparate.

Aun con las barreras comerciales impuestas por Estados Unidos, el mundo halló formas de sacar ventaja del modelo vigente en lo que se reforma. Recientemente, la Institución Brookings enumeró las formas en las que China ha conseguido mantener una presencia firme en el mercado estadounidense, con México en el centro de la operación. De acuerdo con ese centro de análisis, mientras México

suma más de 700,000 millones de dólares de comercio bilateral con su vecino al norte, de los cuales más de 500,000 mdd son exportaciones, Beijing consolida su posición como proveedor indirecto, pues nuestro país importa del gigante asiático alrededor de 130,000 mdd, según datos del Banco de México.

Fabricantes chinos que empaquetan nuevamente en México productos terminados y que con cambios mínimos se reenvían al norte al amparo del , se han instalado con firmeza en las cadenas de producción y son vitales en fábricas a lo largo y ancho del país, al tiempo que China invierte con fuerza en parques industriales y plantas para mantener su relevancia en las manufacturas nacionales.

La estrategia de Beijing no es exclusiva para México y en Washington entienden bien que, en los últimos 24 años, el sistema comercial global, con sus fisuras de todo tamaño, permitieron que China pasara de ser el principal socio comercial del sudeste asiático y un puñado de países en África al de más del 70% del planeta incluyendo la totalidad de África, Asia, Medio Oriente, Australia y el Pacífico, así como de Sudamérica, con la excepción de Colombia y Ecuador.

La oficina del censo de Estados Unidos y Aduanas de China arroja que, a la vuelta del siglo XX, el comercio chino sumaba casi medio billón de dólares anuales. En 2024, la cifra para China rebasaba los 6.2 billones.

Trump no cambió ni destruyó el comercio global en una sola mañana de abril, concluye Pettis, del Carnegie Endowment for International Peace. Sus estrategias no son las más sanas para la economía global ni los aranceles la herramienta para asegurar un comercio más equitativo. Sin embargo, durante décadas, un puñado de naciones sacaron una ventaja de un modelo que dejó disparidades económicas profundas sin beneficios para todos. El intercambio comercial, dicta la teoría económica, es una herramienta en la que todas las partes obtienen alguna ganancia, aunque las últimas décadas muestran que en el camino muchos se quedaron atrás.

Con información de Patricia Tapia.

6.2

**BILLONES DE DÓLARES
SUMÓ EL COMERCIO CHINO
EN 2024. AL INICIO DEL
SIGLO XX, LA CIFRA APENAS
SUMABA CASI MEDIO
BILLÓN.**

Tributo JR

EL ESCENARIO SOÑADO PARA DECIR “SÍ, ACEPTO”

Entre la belleza natural de Valle de Bravo, Único Avándaro Hotel Boutique esconde un espacio diseñado para celebrar los sueños.

Quienes sueñan con una boda rodeada de magia natural, encontrarán en Único Avándaro Hotel Boutique el lugar perfecto para dar el “sí, acepto”. Este refugio en Avándaro, Valle de Bravo, es un lugar diseñado para que los sueños tomen forma y se conviertan en recuerdos inolvidables.

En él, la naturaleza, la elegancia y la hospitalidad se funden en un mismo concepto, con la idea de crear experiencias nupciales irrepetibles.

La combinación resulta ideal: el encanto del bosque con la exclusividad de un hotel boutique. Dentro de este oasis se encuentra el Salón Tributo JR, un espectacular domo de cristal rodeado de bambúes y un entorno boscoso que aporta un aire romántico y sofisticado.

Con capacidad para recibir hasta 450 invitados, se adapta tanto a bodas íntimas como a grandes celebraciones, al brindar la posibilidad de personalizar la decoración y reflejar la esencia única de cada pareja.

Aquí, el atardecer se filtra a través de las paredes de cristal, iluminando los rostros de familiares y amigos, mientras el bosque se convierte en testigo del inicio de una nueva historia. Esa es la magia que ofrece Tributo JR.

Celebrar una boda en este espacio también significa disfrutar de la exclusividad de Único Avándaro Hotel Boutique, que cuenta con rincones que enriquecen la celebración: un restaurante de alta cocina, ideal para cenas previas o *brunch* postboda; una alberca que invita a relajarse; amplios jardines, que pueden transformarse en escenarios de cocteles o ceremonias, y un fogatero acogedor, que reúne a los invitados bajo el cielo estrellado de Avándaro.

La experiencia, sin embargo, va mucho más allá. Los novios y sus invitados son recibidos con la hospitalidad de un equipo que comprende la importancia de cada detalle. Todo en Único Avándaro Hotel

Boutique está diseñado para dejar huella, desde una habitación con todas las comodidades y toques artesanales para la pareja nupcial, hasta un servicio gastronómico pensado para conquistar los sentidos.

La misión es clara: que cada boda sea un reflejo auténtico de la historia de amor que se celebra, en un entorno donde la belleza natural se combina con el lujo discreto y la atención personalizada. En Tributo JR, cada “sí, acepto” es un recuerdo eterno, rodeado de naturaleza, elegancia y exclusividad.

Porque en un destino tan mágico como Valle de Bravo, Único Avándaro Hotel Boutique y su salón Tributo JR ofrecen mucho más que un espacio: otorgan la oportunidad de vivir un capítulo inolvidable, el comienzo de una nueva historia escrita entre árboles, cristal y estrellas.



MEXBEST
#ConoceMexBest

VIVI MEXPER

Presentado por:



HSBC



LA RIENCIÓN

Síguenos



mex-best.mx

LA

TRINCHERA INVISIBLE



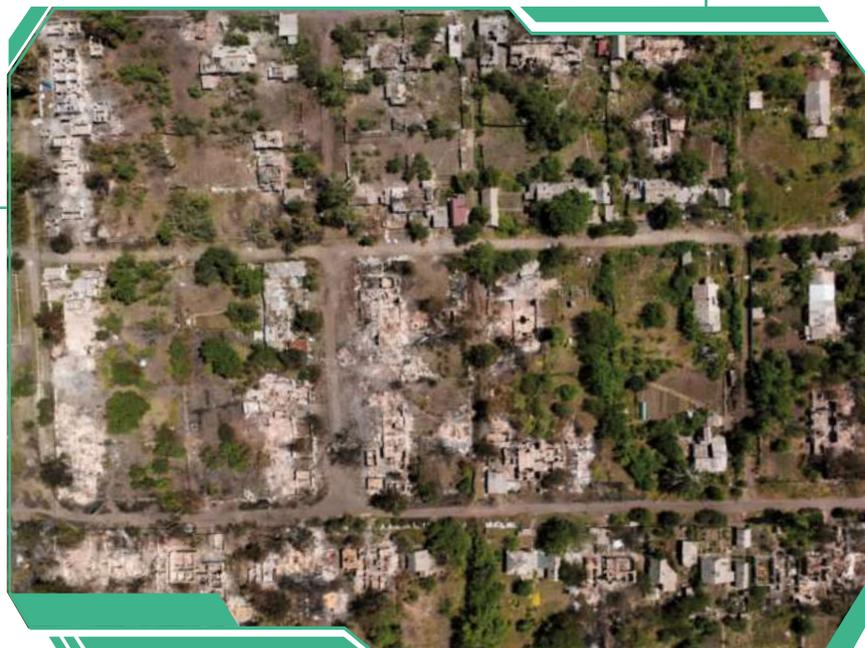
Las grandes tecnológicas ponen la inteligencia artificial en infraestructura militar. Sus contratos millonarios con gobiernos replantean la soberanía, la ética y el futuro de la guerra.

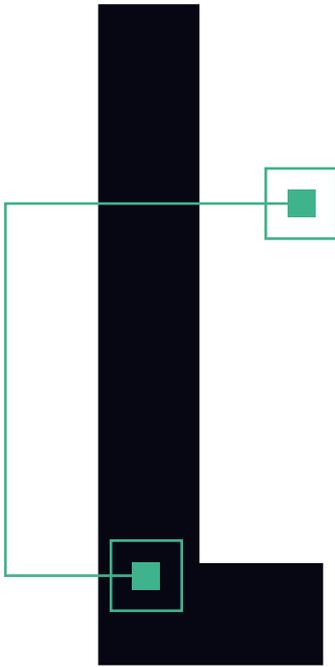


FOTOS:
VIACHESLAV RATYNSKYI /
REUTERS,
DMYTRO SMOLIENKO /
AFP,
JOSÉ COLÓN /
REUTERS



POR:
*Fernando
Guarneros*





a inteligencia artificial ha dejado de ser una promesa de la ciencia ficción para convertirse en infraestructura de seguridad. Gobiernos y empresas tecnológicas trabajan juntos para integrar modelos de lenguaje, reconocimiento facial y agentes autónomos en cadenas de mando, logística y vigilancia. Ese giro plantea una pregunta política esencial: ¿qué sucede cuando la seguridad nacional depende de software desarrollado y controlado por empresas privadas?

“La IA redefine la dinámica entre las industrias armamentísticas tradicionales y las Big Tech, no mediante una sustitución, sino a través de una relación de complementariedad y un cambio fundamental en el control de la tecnología”, comenta Raúl Ornelas, doctor del Instituto de Investigaciones Económicas de la UNAM.

La historia entre la tecnología y la guerra es larga y empieza antes de los cifradores y radares de la Segunda Guerra Mundial, y llega hasta los drones que hoy identifican y atacan objetivos con precisión quirúrgica. Pero la gran diferencia es que ahora la infraestructura bélica depende del músculo corporativo. Los ejércitos ya no solo fabrican, también contratan. Amazon Web Services, Google Cloud, Microsoft Azure y *start-ups* como OpenAI o Anthropic sustituyen los cuarteles por servidores.

GUERRAS A CONTROL REMOTO

Ornelas señala que las herramientas de reconocimiento facial creadas por las tecnológicas a partir de grandes bases de datos públicos se perfeccionan en el campo de batalla, gracias a la infraestructura de las nubes privadas, lo que permite a los ejércitos mantener “guerras a control remoto”. Un ejemplo lo dio a conocer el diario británico *The Guardian*, cuando reveló que el ejército israelí utilizó un sistema de IA llamado Laven-der con el que identificó 37,000 supuestos objetivos vinculados a Hamás en Gaza. Sin embargo, entre ellos, se incluyó a todo tipo de personal de defensa civil y policías.

VÍNCULOS ARRIESGADOS

LAS TECNOLÓGICAS NO HAN DUDADO EN LOS ÚLTIMOS AÑOS EN FIRMAR CONTRATOS CON EL GOBIERNO DE EU, INCLUSO A PESAR DE LAS PROTESTAS DE SUS EMPLEADOS.

GOOGLE

Ganó un contrato de hasta 200 millones de dólares para, junto con otras firmas, proveer infraestructura al Departamento de Defensa de Estados Unidos (DOD).

OPENAI

Lanzó OpenAI for Government y obtuvo un contrato con el DOD por 200 millones de dólares que incluye aplicaciones administrativas, ciberdefensa y prototipos de misión.

ANTHROPIC

Concretó un acuerdo de dos años con el DOD para desarrollar agentes de IA para fines de seguridad.

XAI

Lanzó versiones de Grok para uso oficial de las autoridades.

AWS

Cerró un contrato de hasta 1,000 millones de dólares en créditos de servicio con la Administración General de Servicios (GSA) para modernizar la nube gubernamental.

MICROSOFT

Consolidó su papel como proveedor clave del DOD con versiones seguras de Copilot y Azure para defensa.

Luis Josué Lugo, coordinador del Laboratorio de IA, Sociedad e Interdisciplina de la UNAM, enmarca estas dinámicas en el capitalismo cognitivo, o tecnofeudalismo, una fase en la que el Estado cede soberanía a corporaciones que controlan datos y capacidad computacional, lo que les permite impulsar usos bélicos de la IA bajo la lógica de rentabilizar información.

El cambio de postura de las tecnológicas confirma ese desplazamiento. En 2024, OpenAI, dirigida por Sam Altman, eliminó de sus términos de servicio la prohibición de casos de uso “militares y bélicos” y lanzó OpenAI for Government, un contrato con el Departamento de Defensa (DOD) de Estados Unidos por 200 millones de dólares que incluye –según el escueto comunicado de la compañía– aplicaciones administrativas, ciberdefensa y prototipos de misión.

Heidy Khlaaf, científica jefa de IA en el instituto de investigación política AI Now, coincide en que las compañías redefinen constantemente sus conceptos de seguridad para acelerar la obtención de contratos militares, priorizando la rentabilidad sobre los riesgos. Para ello, explica, reducen el término ‘seguridad’ al de ‘riesgo existencial’, lo que les permite ignorar amenazas inmediatas y justificar el despliegue acelerado de IA en escenarios críticos.

“Lo que pasa con los sistemas de IA generativa, porque la IA se ha utilizado en el ejército durante décadas, es que no cumplen con el tipo de umbral de



NOS CONECTA, **FOX SPORTS** NOS UNE.

TODA LA TEMPORADA
»» ESTÁ AQUÍ ««

FOX SPORTS™



SUSCRÍBETE



EL SOFTWARE SE VISTE DE CAMUFLAJE. Las guerras en Ucrania y en Gaza han servido como campo de batalla para las herramientas de las grandes tecnológicas.

seguridad que, normalmente, se espera para un sistema militar”, advirtió en el pódcast Decoder, con Nilay Patel, editor jefe de *The Verge*. Pese a ello, los gobiernos los adoptan por su bajo costo y la rapidez de integración.

Esta lógica dio continuidad a proyectos polémicos, como Maven, lanzado por el Pentágono en 2017 para usar IA en el análisis automatizado de imágenes captadas por drones. Google fue contratada para entrenar los modelos, pero, en 2018, al filtrarse la colaboración, más de 3,000 empleados protestaron y denunciaron que Maven podía usarse con fines letales. Tras renunciaciones y presión mediática, la empresa canceló el contrato en 2019 y publicó principios éticos en IA, aunque mantuvo sus vínculos con el gobierno. En julio de 2025, volvió a ganar un contrato de hasta 200 mdd para proveer infraestructura al DOD, además de colaborar en el despliegue de flujos autónomos o semiautónomos en misiones militares u operativas críticas.

Anthropic, la *start-up* de los hermanos Daniela y Dario Amodei, exejecutivos ambos de OpenAI, concretó un acuerdo de dos años con el DOD para desarrollar agentes de IA, haciendo uso de sus productos Claude Gov y Claude for Enterprise, con compromisos explícitos de responsabilidad y seguridad. También xAI, de Elon Musk, lanzó xAI for Government con versiones de Grok para uso oficial; y AWS cerró en 2025 un contrato de hasta 1,000 mdd en créditos de servicio con la Administración General de Servicios (GSA) para modernizar la nube gubernamental.

Microsoft consolidó su papel como proveedor clave del DOD con versiones seguras de Copilot y Azure para defensa, aunque no sin controversias: en septiembre suspendió parte de sus servicios al Ministerio de Defensa de Israel tras revelarse que una unidad militar usó Azure para almacenar datos de llamadas interceptadas a civiles palestinos. “No facilitaremos vigilancia masiva ni violaciones a la privacidad”, declaró entonces Brad Smith, presidente de la empresa.

Si bien no equivalen a la compra de participación accionaria por parte de los gobiernos, estos contratos conceden a los departamentos de defensa acceso a capacidades, integración y pruebas en entornos controlados. El problema, refiere Ornelas, es que las acciones de las empresas son pensadas a ad-



quirir una capa de opacidad que erosione la capacidad pública de auditar algoritmos.

“Aunque se supone que el Estado debería imponer límites, en general, lo que predomina es la tolerancia y la complicidad estatal hacia las empresas”, comenta, mientras que Khlaaf añade que además de ser fuente de liquidez, los contratos militares reducen riesgo financiero en un sector aún no rentable, como sucede con OpenAI y Anthropic.

“[Las empresas] están tratando de reducir el riesgo de sus carteras a través de contratos militares. (...) Hay gran cantidad de dinero en el complejo industrial militar, y creo que eso es bien conocido, pero estas empresas no pasarían ninguna de las pruebas y evaluaciones requeridas para las adquisiciones militares aun cuando son en realidad algunas de las más estrictas, antes de esta era de la IA”, apuntaba la especialista a Patel. Khlaaf ejemplifica que un sistema de seguridad nuclear exige 99% de precisión y una IA apenas alcanza el 60%.

Ante este panorama, Lugo destaca la urgencia de llevar a

cabo auditorías algorítmicas que evalúen sesgos, consecuencias sociales y vacíos legales desde una perspectiva de científicos y científicas interdisciplinarios. No obstante, acepta que estas iniciativas son complejas de ejecutar, pues implican un esfuerzo político, económico y académico, sectores que suelen avanzar más lentamente que la industria tecnológica y la armamentista.

QUE UN ALGORITMO SE ENCARGUE

Los riesgos en la convergencia entre IA y milicia son conocidos. Sesgos, errores o ‘alucinaciones’ en contextos críticos pueden causar muertes o violaciones de derechos. Delegar el uso de la fuerza a algoritmos, además, disuelve la rendición de cuentas. Casos como Pegasus, el software espía israelí usado por gobiernos para vigilar a periodistas y activistas y del que México fue cliente, muestran cómo estas herramientas pueden volverse armas políticas.

Khlaaf ha documentado que los modelos militares pueden “envenenarse con datos para inducir comportamientos dañi-



CIUDAD DE MÉXICO
CAPITAL DE LA TRANSFORMACIÓN

SECRETARÍA
DE TURISMO

FONDO MIXTO DE
PROMOCIÓN TURÍSTICA

700 AÑOS DE GRANDEZA



Museo Nacional de Antropología

La fuerza, la memoria y la resistencia
de nuestra ciudad son infinitas

CIUDAD DE MÉXICO
CORAZÓN GRANDE

nos”, lo que los vuelve aún más inestables. Un caso paradigmático de privatización del poder de vigilancia es Palantir. Nacida con la promesa de “proteger a los vulnerables”, hoy es pilar de la inteligencia estadounidense. Sus plataformas Gotham, Foundry, Apollo y AIP se usan en defensa, energía, banca y migración. Un contrato de 30 mdd con ICE la convirtió en el cerebro del sistema antiinmigrante de Estados Unidos y ha sabido sacarle provecho.

En su carta a inversionistas del primer trimestre de este año, Alex Karp, su cofundador, escribió que “ninguna otra empresa puede operar en el caos como Palantir”. En ese mismo periodo, la firma reportó 884 mdd en ingresos y un crecimiento del 39%, mientras que para el segundo trimestre, los ingresos superaron los 1,000 mdd, un aumento interanual del 48%. La Investor Alliance for Human Rights acusa a la compañía de facilitar detenciones y deportaciones que violan los derechos humanos de migrantes y refugiados.

La libertad de acción de las corporaciones, apunta Ornelas, también se relaciona con el contexto social y político

que es más conservador. Este fenómeno incluye el deterioro del sistema educativo y el aumento de la creencia en teorías de conspiración, lo cual crea un espacio social donde las corporaciones pueden actuar con mayor libertad. “La mayoría de la población se limita a ser usuaria de la tecnología, tomando las funciones que el aparato ofrece, en lugar de comprender su funcionamiento o conocerla a fondo”, dice. “Esta combinación de bajo nivel cultural y tecnificación superficial facilita la proyección de ideologías excluyentes por parte de los líderes corporativos”.

En este sentido, Lugo señala que el tecnofeudalismo basa gran parte de su funcionamiento en el aprovechamiento de las divisiones sociales a través de algoritmos configurados con fines de amplificación, es decir, si un usuario se involucra en una disputa, el sistema le ofrece más. Aunque puedan parecer temas lejanos, dice que la polarización tiene un vínculo directo con la guerra, pues esta también es una disputa simbólica y el algoritmo se nutre de los conflictos.

En los campos de batalla, la tecnología se materializa en drones no tripulados y sistemas autónomos de bajo costo, como los usados en Ucrania o en Gaza, donde el algoritmo define prioridades de ataque. Para los especialistas, la convergencia de la IA, la infraestructura de nube y los algoritmos en manos privadas

A DISTANCIA. La tecnología permite vigilar, detectar, atacar y matar sin tener que usar equipos humanos en el terreno, en una guerra sin contacto.



redefinen la soberanía, la seguridad y la rendición de cuentas y genera cuestionamientos sobre cómo usar estas herramientas, pero también quién controla su poder y con qué fines.

LOS EMPLEADOS COMO RESISTENCIA

A pesar del entorno en que las tecnológicas suministran herramientas a los gobiernos, las protestas al interior de las compañías son una resistencia que refleja la disociación de los desarrolladores con la dirección de las empresas por motivos éticos.

En abril de 2024, decenas de empleados de Google protestaron contra el proyecto Nimbus, un contrato de 1,200 mdd entre Google, Amazon y el gobierno israelí, que le provee de servicios de nube e IA. Bajo el lema No Tech for Apartheid organizaron huelgas en las oficinas de Google en Nueva York, California y Seattle, y pidieron cancelar el contrato con el argumento de que podría ser usado para vigilancia y otras aplicaciones militares que contravienen los principios éticos de la empresa. Al menos 28 empleados fueron despedidos.

Un año después, las protestas alcanzaron a Microsoft. Durante el evento global por sus 50 años, la ingeniera Ibtihal Aboussad irrumpió en el escenario mientras el CEO de IA, Mustafa Suleyman, hablaba y acusó a la empresa de vender armas de IA al ejército israelí. Poco después, otra ingeniera, Vaniya Agrawal, interrumpió la aparición de Satya Nadella junto a Bill Gates y Steve Ballmer, una propuesta que repitió durante la conferencia Build 2025.

Para Lugo, estas acciones marcan un punto de inflexión, pues no son aisladas, y revelan una cuestión de fondo: los trabajadores están forzando a las grandes tecnológicas a encarar lo que hacen con sus productos y el marco moral en el que los desarrollan, venden y permiten su uso. Las personas que programan los algoritmos exigen lo que los gobiernos parecen haber olvidado: límites éticos y transparencia frente al poder tecnológico.

Un refugio en Puerto Escondido

ÚNICO LA PUNTA HOTEL BOUTIQUE

Enclavado en la vibrante zona de La Punta de Zicatela, en Oaxaca, es una joya que combina descanso, diversión y contacto con la naturaleza.

Frente al océano Pacífico y rodeado de la energía única de Puerto Escondido, Único La Punta Hotel Boutique desarrolla un concepto pensado para quienes buscan romper con la rutina del día a día y vivir momentos inolvidables.

UN ESPACIO PARA LA RECONEXIÓN PERSONAL

En este paraíso, las olas marcan el ritmo y los atardeceres pintan el cielo con tonos dorados y rojizos. Es el escenario perfecto para aquellos que desean un ambiente de paz, introspección y deleite sensorial.

IDEAL PARA ESCAPADAS ROMÁNTICAS O VIAJES CON AMIGOS

Ya sea que viajes en pareja o con amigos, Único La Punta te anima a relajarte bajo el sol en un espacio con acceso directo a la playa. Mientras que en el *beach club* se desborda la energía, gracias a la mejor música, con DJs invitados y una selección de bebidas como mezcaltitas, Aperol Spritz o una cerveza helada. Si prefieres un plan más tranquilo, la terraza con alberca y vista al mar, con un servicio impecable, resulta la opción idónea para contemplar el horizonte.

SABORES QUE ENAMORAN

El restaurante del hotel sirve lo mejor de la cocina local, resaltando la identidad gastronómica de Puerto Escondido. La propuesta es clara: que los huéspedes se sientan como en casa, pero con el extra inigualable de la brisa marina, la aventura y la atención de primer nivel.

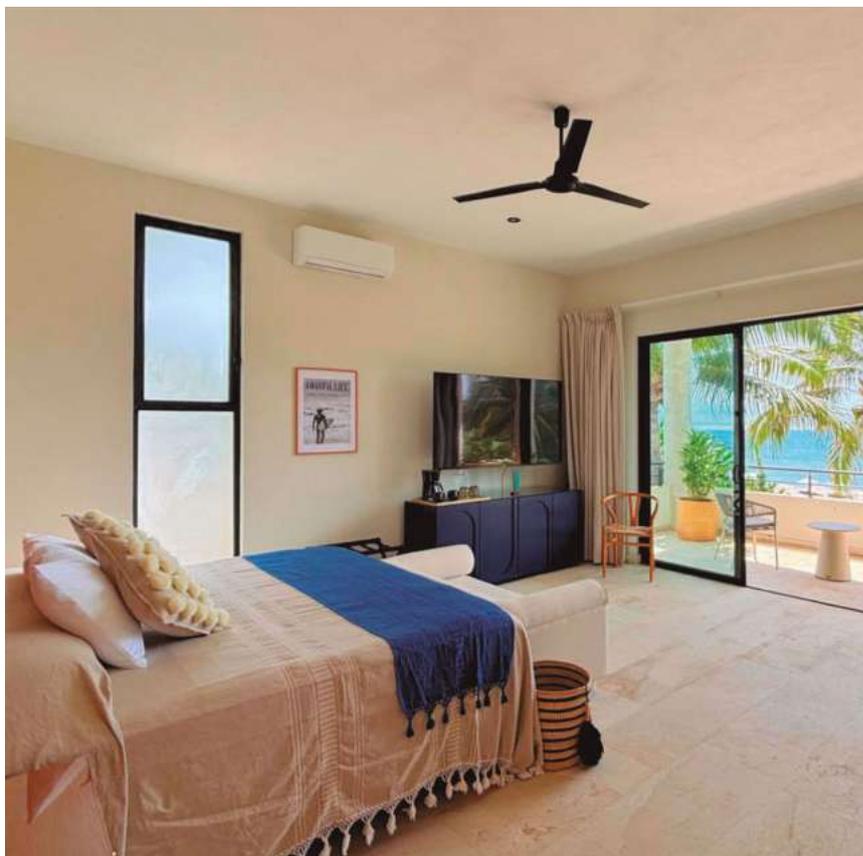
AMENIDADES DONDE TODOS SON BIENVENIDOS

Además del restaurante, terraza con alberca y un *beach club* con camas y camastros, Único La Punta cuenta con tres tipos de habitaciones: estándar, doble confort y deluxe. Todas están equipadas con refrigerador, televisión, WiFi, cafetera, secadora de cabello y maletero. Y para asegurar una estancia completa, el hotel es *pet-friendly*.

EN EL CORAZÓN DE ZICATELA

La ubicación de este hotel boutique es privilegiada, ya que permite visitar restaurantes, bares y la playa a solo unos pasos, eliminando la necesidad de usar el automóvil. Es posible caminar tranquilamente, practicar *surf*, sumergirse en la vida nocturna de la zona o, simplemente, dejarse envolver por la luna, la arena y el sonido de las olas.

En cada detalle, Único La Punta Hotel Boutique se compromete a ofrecer una experiencia que, como su nombre lo indica, es verdaderamente excepcional.





**GRUPO
EXPANSION
OUT OF HOME**

**LAS GRANDES
HISTORIAS
SE CUENTAN
FUERA DE CASA.**

**MOBILIARIO URBANO // AUTOBUSES // ANDENES
CENTROS COMERCIALES // AEROPUERTOS // DOOH**

EXPANSION
**HEALTH
CAFE**
VIDEO PODCAST



CONDUCCO POR
**FERNANDO
CASTILLEJA**

JU

— DISPONIBLE EN —



Parque Hundido





Ante la caída de la colocación de inmuebles nuevos en el país, las desarrolladoras idean nuevos tipos de producto y financiamientos accesibles para facilitar su venta.

POR: Diana Zavala



DIFERENTE

Los letreros de ‘Se vende’ sobre edificios con la pintura fresca y sus habitaciones sin estrenar comienzan a deslavarse al pasar cada vez más tiempo sin comercializarse. El año pasado, en lugares como la Ciudad de México, la caída en la venta de inmuebles nuevos fue del 9%, reflejan los datos de la consultora 4S Real Estate. Mientras tanto, la demanda creció 7%.

La baja colocación de unidades nuevas obedece a una desconexión entre el producto disponible y la capacidad adquisitiva de buena parte del mercado, especialmente, entre los jóvenes que buscan vivienda en ubicaciones bien conectadas, pero que no logran reunir los requisitos financieros tradicionales. “Se construye donde hay tierra, no necesariamente donde hay demanda”, explica Enrique Téllez Kuenzler, presidente de la Asociación de Desarrolladores Inmobiliarios (ADI).

México es parte de un problema mayor. A nivel regional, la brecha de vivienda también crece. “El aumento de la población urbana genera más presión sobre la necesidad de vivienda en cantidad, calidad y tipología. (...) La escasez de suelo disponible urbanizado y bien ubicado y, por lo tanto, su financiamiento, es uno de los principales desafíos para la inversión en vivienda asequible”, señala Laura Ripani, representante del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en México.

La situación lleva a las desarrolladoras a replantear la forma en que ofrecen su inventario, para que pueda compaginar con las necesidades de la población, que actualmente encuentra refugio en la vivienda rentada o en la compra de inmuebles usados. Ripani advierte que la inaccesibilidad de vivienda impacta a toda la cadena: “Si la oferta no puede colocar sus productos, se frena el impacto económico y en la generación de empleos que el sector de la construcción puede tener”. De hecho, esta industria puede aportar hasta el 16% del PIB en países emergentes y crear seis empleos directos e indirectos por cada vivienda construida.

Los negocios surgidos de esta nueva lluvia de ideas por parte de las desarrolladoras comienzan a ser palpables. Nuevas formas de financiar los inmuebles, estructuras flexibles y productos enfocados en nichos específicos prueban su viabilidad en el mercado. Desde la adaptación de carcasas comerciales para vivienda flexi-

ble y la compraventa de metros cuadrados para formar patrimonio progresivo hasta el uso de inteligencia artificial para reducir la fricción entre la oferta y la demanda.

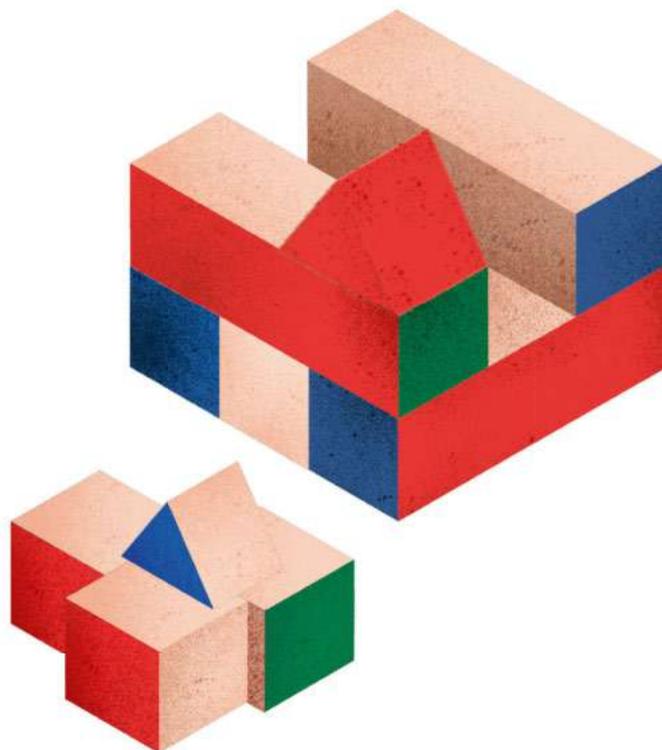
UNA PLATAFORMA PARA ROMPER LA BARRERA DEL ENGANCHE

Tener acceso a un departamento en zonas demandadas suele exigir enganches que superan el poder adquisitivo de muchas personas, lo que se convierte en una de las principales barreras al comprar.

En México, de acuerdo con la Sociedad Hipotecaria Federal (SHF), el precio promedio de una vivienda es de 1,862,524 pesos. Si las instituciones crediticias solicitan 10%, con un salario promedio de 7,520 pesos mensuales a profesionistas, según la Secretaría de Economía, las personas deberían ahorrar 25 meses de su salario completo para reunir esta cifra. Aunque en lugares como la capital del país, el esfuerzo se multiplica.

Y a este problema pretende aportar soluciones Sumametros, una iniciativa de *crowdfunding* inmobiliario operada por Briq en alianza con la desarrolladora Be Grand. Su enfoque permite comprar inmuebles en partes. En lugar de reunir una gran cantidad de dinero para el pago inicial, los interesados pueden comenzar a adquirir metros cuadrados del inmueble desde montos bajos.

Alberto Padilla Luengas, CEO de Briq, señala que cada metro representa





EXPANSION SUMMIT NUEVO LEÓN

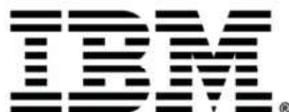


**Hotel Safi
Metropolitano**
Monterrey

Nov
13

15:00 HRS.

Más información en: expansion.mx/summit-nuevo-leon



UDEM

UNIVERSIDAD
DE MONTERREY

una participación en un fideicomiso que opera el inmueble y genera rentas, además de acumular plusvalía, de acuerdo con la empresa. “Nos dimos cuenta de que mucha gente se queda corta, no llega ni siquiera al enganche”, dice.

Estos metros se pueden sumar hasta alcanzar el equivalente a un enganche o, incluso, al total del valor de un departamento, lo que distingue el modelo de los esquemas tradicionales de ahorro o financiamiento. Una vez acumulado el capital suficiente, el usuario puede intercambiar los metros por una vivienda del inventario disponible de Be Grand, incluso si no se trata del mismo edificio donde inició la inversión.

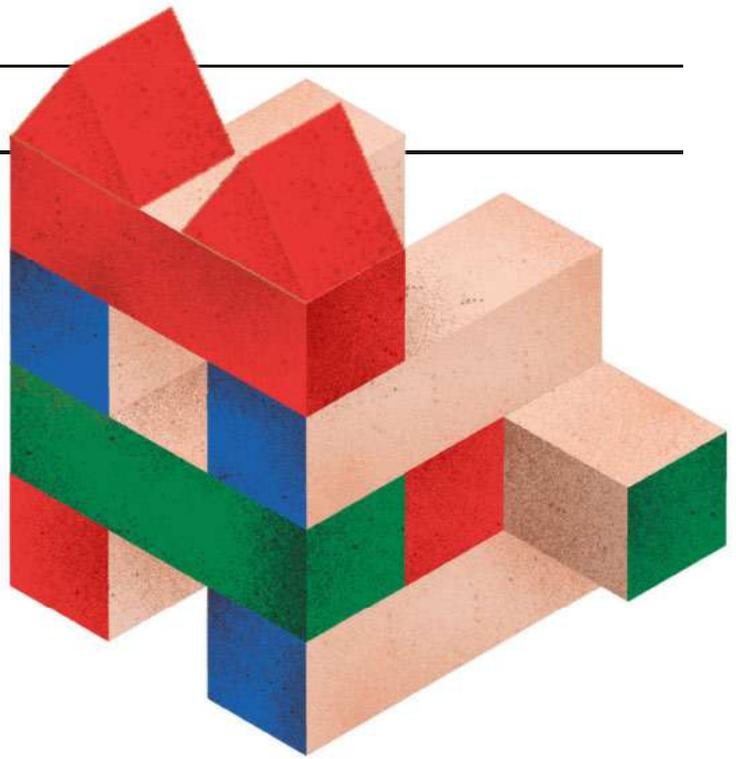
El sistema opera mediante la plataforma digital de Briq, que permite a los compradores monitorear el valor de sus metros, la plusvalía y las rentas generadas. Si el interesado prefiere retirar su inversión, más adelante podrá vender sus metros a otros usuarios en un mercado secundario, actualmente en desarrollo. “En lo que ahorras para el enganche, cuando ya llegas, ese depa ya vale más”, sostiene Padilla. Sumametros pretende romper con esa dinámica y promete que, desde el primer momento, el ahorro genere rendimientos asociados al valor inmobiliario.

La iniciativa cuenta con un equipo enfocado en comercializar metros cuadrados, lo que representa una variación frente al esquema tradicional centrado en la venta de unidades completas. Hasta ahora, la mayor demanda se concentra en Monterrey, en zonas como San Pedro Garza García y Santa Lucía. En la Ciudad de México, los desarrollos con mejor respuesta a este esquema están en la colonia del Valle y sobre Reforma.

Aunque aún no se registran conversiones completas de metros a departamentos, la plataforma indica que varios usuarios acumulan una proporción significativa del total requerido. De acuerdo con Padilla, hay quienes ya superan los 60 metros y se encuentran en proceso de selección de unidades.

Hasta el momento, Sumametros ha facilitado la compraventa de más de 6,500 metros cuadrados distribuidos en distintos desarrollos, con un valor promedio por metro de 30,000 pesos. Incluso, Be Grand habilitó una fuerza de ventas especializada en esta modalidad.

Modelos como este responden a la necesidad de contar con “instrumentos financieros innovadores”, opina Ripani, ya que permiten acceder a una vivienda sin depender de un crédito hipotecario tradicional. Ella propone, además, garantías



parciales, fondos de riesgo compartido y subsidios flexibles, no solo para la compra. Todo acompañado de educación financiera y participación comunitaria “para que las familias comprendan y confíen en nuevas modalidades, especialmente, cuando implican ahorro, gestión colectiva o plazos largos”, explica.

ATENDER AL COMPRADOR CUANDO ESTÁ LISTO

Otra estrategia para reducir los tiempos muertos en la decisión de compra es el uso de inteligencia artificial, como hace LaHaus. Esta plataforma actúa como *marketplace* de vivienda nueva, con una herramienta conversacional que permite atender, de forma inmediata, las dudas del comprador justo en el momento en que está dispuesto a avanzar en el proceso.

“Comprar vivienda es una tarea psicológicamente muy difícil”, dice Jerónimo Uribe, fundador y CEO de LaHaus. La IA desarrollada por la compañía responde de forma automatizada y natural a preguntas sobre desarrollos, precios, formas de pago, amenidades y condiciones de entrega. “Sabemos que después de cinco minutos sin respuesta, la probabilidad de que el cliente vuelva a interactuar cae cinco veces”, apunta.

LaHaus cuenta con 250 desarrollos listados en México, principalmente, en la Ciudad de México y Guadalajara, y recibe cerca de 5,000 contactos mensuales. Uribe asegura que esta tecnología le permite

canalizar el 80% de las solicitudes sin intervención humana, mientras que los asesores atienden el resto cuando el cliente ya tiene una intención clara de visita o de compra.

Para los desarrolladores, la compañía ofrece la herramienta bajo un modelo de marca blanca que se integra a todos sus canales digitales, no solo a los generados desde la plataforma.

Esto mejora la eficiencia operativa y la conversión de clientes potenciales al reducir la carga de los equipos comerciales, quienes pueden enfocarse en atender a los usuarios con mayor probabilidad de compra, ya que el sistema también filtra sus preferencias. Esto potencia el tipo de productos que se ofrece y envía a agentes adquisiciones más seguras.

El directivo apunta que este modelo mejora la experiencia del comprador, la efectividad del asesor y el retorno sobre la inversión publicitaria de los desarrolladores.

LaHaus también implementó un sistema que permite a los usuarios cubrir el enganche de forma mensual durante la etapa de pre-venta en ciertos desarrollos, lo que les da margen para organizar su flujo de efectivo. El directivo asegura que esta opción busca atender al comprador justo cuando está preparado para tomar decisiones.

UNA VIVIENDA QUE SE TRANSFORMA

Para Ripani, del BID, una de las claves para mejorar y flexibilizar no solo la comercialización de vi-



CIUDAD DE MÉXICO
CAPITAL DE LA TRANSFORMACIÓN



INSTITUTO DE PLANEACIÓN,
DEMOCRÁTICA Y PROSPECTIVA
DE LA CIUDAD DE MÉXICO



¿Cómo sueñas tu ciudad?

Plan General de Desarrollo 2025 - 2045

El proyecto para la capital de la transformación



vienda, sino su acceso es aprovechar edificios vacíos y fomentar la densificación inclusiva, con lo que se incrementaría la oferta en zonas con servicios, evitando el crecimiento desordenado en las periferias.

Con este concepto en mente, PAD, una empresa que combina la arquitectura con el desarrollo inmobiliario, tiene la intención de cambiar la idea tradicional de una unidad habitacional. Con base en tecnología inspirada en la industria automotriz, la compañía ofrece viviendas modulares que pueden ensamblarse dentro de estructuras preexistentes, como oficinas vacías o espacios comerciales en desuso. “Nuestra idea es una vivienda que crece con tu forma de vida”, dice Luis Antonio Uribe-gan, CEO de PAD.

El modelo, que se encuentra en fase de pruebas, es parte de la premisa de que el usuario puede comenzar con una unidad básica y modificarla a lo largo del tiempo, integrando nuevos módulos habitacionales conforme cambian sus necesidades.

Es decir, tal vez una pareja requiere únicamente una habitación con áreas comunes, pero si con el paso del tiempo necesita un dormitorio más, en lugar de mudarse o hacer reconfiguraciones, puede modificar sus muros, rentar un espacio al lado si está disponible o mudarse a otra área de PAD, con el pago solo de la ‘carcasa’ y sin mayores modificaciones, más que ensambles, como un automóvil.

El sistema, impulsado también por María Bustamante Harfush, presidenta de FundarqMX, organización que promueve la conservación arquitectónica en México, implica que los usuarios adquieran solo los muros interiores, mientras que las estructuras, lo más costoso en una construcción, son propiedad de un operador o desarrollador con el que PAD establece convenios de arrendamiento por largo plazo a precios bajos, intercambiando seguridad de ocupación de metros cuadrados por descuentos.

“Tú vas a tener un espacio vacío, nosotros te lo rentamos por 20 años”, explica Uribe. La empresa diseña el espacio junto al usuario, lo fabrica y lo instala, sin que el comprador asuma el costo de cimentación, estructura o instalaciones generales.

Este modelo tiene como objetivo su implementación en espacios desocupados de edificios de oficinas. PAD plantea una colaboración con los propietarios para convertir parcialmente esos inmuebles en edificios de usos mixtos. A

mediano plazo, la firma planea construir carcasas propias para albergar estas unidades modulares.

UNA NUEVA COMPOSICIÓN DEL MERCADO

Según datos de 4S, mientras la vivienda nueva registró caídas, el segmento de la usada tuvo aumentos superiores al 25% en estados como Nuevo León y Guanajuato. Esto se explica, en parte, porque los proyectos nuevos no siempre logran alinearse con la demanda real en precio, ubicación y tamaño.

Además, los segmentos medio y residencial concentran el mayor volumen de ventas en el país, mientras que la vivienda tradicional o popular pierde proporción. Esto plantea un reto para los desarrolladores que buscan atender a un mercado joven, urbano y de menores ingresos, que enfrenta dificultades crecientes para acceder a vivienda.

Enrique Téllez Kuenzler, expresidente de la ADI y director de Desarrolladora Del Parque, señala que el sector responde con una recomposición del inventario. “Hoy, tenemos un número mucho mayor de unidades de una recámara,

lofts o estudios”, afirma. Esto responde a una demanda cada vez más orientada a hogares pequeños, personas solteras o parejas sin hijos, conforme cambia la estructura familiar.

También se transforman algunos edificios originalmente planeados para venta, que ahora operan bajo esquemas de renta institucional, incluyendo contratos por habitación en esquemas de espacios compartidos y servicios integrados, como agua, luz e internet. Estas decisiones implican ajustes operativos, de servicios y de financiamiento, que no siempre resultan sencillos. “Cuando transformas de venta a renta, las líneas de crédito se vuelven complejas y pueden ser costosas para el desarrollador”, explica Téllez.

Téllez reconoció que muchas de las nuevas propuestas surgen a partir de vacíos en el mercado. “Obviamente, son iniciativas que surgen a raíz de huecos donde no existe el instrumento financiero o los costos de acceder a ellos es alto”. Aunque aún representan una fracción del mercado, estos modelos alternativos crecen con rapidez y podrían representar entre el 10 y el 20% del financiamiento total en los próximos años.

En todos los casos, el objetivo es reducir las barreras de entrada a un mercado en el que el ahorro previo, el costo del crédito y el valor de la vivienda son cada vez más difíciles de conciliar. “El cambio en el mercado nos lleva a diseñar proyectos y esquemas que reflejen lo que el mercado solicita”, agrega Téllez. Esa presión obliga a replantear el producto, pero también la forma en que se distribuye, financia y ocupa la vivienda.

El resultado es un ecosistema en transformación, en el que se exploran desde modelos progresivos hasta herramientas digitales, desde configuraciones flexibles hasta esquemas financieros distintos.



OTRAS MANERAS DE VIVIR

Fuera de México, en América Latina y el Caribe, surgen nuevas formas de acceder a la vivienda. “Estas modalidades buscan responder a la diversidad de ingresos, necesidades y contextos urbanos de la región, especialmente, en sectores de bajos ingresos o informales donde el financiamiento tradicional no es viable”, afirma Laura Ripani, del BID.

Algunas de las alternativas son la autoproducción asistida, que destaca en Chile; las cooperativas de vivienda en Uruguay, que han permitido acceso a familias de bajos ingresos, o el alquiler con opción a compra y el arrendamiento social o público en Brasil, estrategia que planea implementar el gobierno de la Ciudad de México.

En Estados Unidos y Europa, la vivienda para adultos mayores, hipotecas inversas y vivienda compartida ganan terreno.



VIVE LA MEXPERIENCIA

MEXBEST
#ConoceMexBest

Síguenos



Presentado por:



mex-best.mx



INFÓRMATE AQUÍ



**QUÉ CHIDO PROBAR
NUEVAS FORMAS DE
CONVIVIR CON TUS HIJOS.**

**NO ESTÁ 
chido**

QUE PRUEBEN FUMAR.





UN CAMBIO QUE VIENE DESDE ADENTRO

El papel del área de *compliance* dentro de las empresas ha cambiado: de ser una vigilante legal a volverse una aliada en la detección de riesgos para las compañías.

POR: Rosalía Lara

ILUSTRACIÓN: TINTA DRAGÓN

D

urante años, el área de *compliance* en las empresas fue vista más como un mecanismo de control y un requisito regulatorio que como un verdadero motor de valor. Se le asociaba con la burocracia, con procesos internos que servían para evitar sanciones o escándalos. Pero esa percepción ha cambiado y el cumplimiento normativo dejó de ser una función de vigilancia para volverse un eje clave en la implementación de las estrategias ambientales, sociales y de gobernanza (ESG, por sus siglas en inglés), así como un pilar para garantizar la permanencia de las compañías en el largo plazo.

El cambio no ha sido espontáneo ni el camino sencillo. De acuerdo con el informe Global Compliance Survey 2025, de PwC, con entrevistas a más de 1,800 ejecutivos de 63 países, el 85% de las empresas considera que los requerimientos de cumplimiento se han vuelto más complejos y exigentes en los últimos años.

Las normativas internacionales han impulsado a las compañías a fortalecer estas áreas. En México, un punto de inflexión fue la reforma al Código Penal Federal en 2016, que estableció la responsabilidad penal de las personas morales. Las empresas pasaron a ser penalmente responsables por los delitos cometidos dentro de su estructura y se vieron obligadas a demostrar que habían implementado controles para prevenirlos.

“Las compañías tuvieron que documentar sus medidas, desde manuales de operación y códigos de conducta hasta canales de denuncia y programas de capacitación. Fue el inicio de una nueva era de *compliance*”, dice Francisco Soto, profesor del Área de Factor Humano y Director del Programa Executive MBA (MEDEX) del IPADE Business School.

Ese marco normativo fue acompañado por la Ley General de Responsabilidades Administrativas, que delineó los elementos básicos de un sistema interno de control. De ahí surgieron los primeros esfuerzos serios por profesionalizar las áreas de cumplimiento, establecer responsables oficiales y generar una cultura de integridad dentro de las organizaciones.

Para los especialistas, el avance no vino solo de las leyes, sino del cambio de mentalidad. “La ética perdió su encanto porque la limitamos al cumplimiento legal. Un *compliance* estratégico combina la parte legal con la visión ética, es el que entiende que la empresa no solo debe evitar delitos, sino fomentar una cultura de virtud”, comenta Soto.

Justo esa noción de virtud corporativa se ha convertido en un factor de competitividad. Las compañías que demuestran integridad y coherencia en sus prácticas ganan confianza de inversionistas, clientes y comunidades.

En un entorno en el que los criterios ESG pesan cada vez más en el financiamiento, el *compliance* garantiza que los compromisos de sustentabilidad no sean simples declaraciones, sino acciones verificables. “Los inversionistas están observando qué hacen las empresas para evitar riesgos de discriminación, acoso o malas prácticas laborales. No son temas meramente legales, son riesgos que pueden destruir la reputación y el valor de una marca”, advierte José Carlos Ortiz, socio de Asesoría en Gobierno Corporativo, Riesgo y Cumplimiento de KPMG.

La cultura del *compliance*, según los expertos, debe nacer de una convicción más que de una obligación. “Cuando una empresa se limita a cumplir con los mí-

**LAS COMPAÑÍAS
QUE DEMUESTRAN
INTEGRIDAD Y
COHERENCIA EN SUS
PRÁCTICAS GANAN
CONFIANZA DE
INVERSIONISTAS,
CLIENTES Y
COMUNIDADES.**



ELLE
BEAUTY
GANG.

Welcome to the gang!

Las marcas de belleza
que amas en un solo lugar

Masterclasses

Workshops

Talks

Frontón Bucareli
14 y 15 de *noviembre*
2025

@ultabeautymx

@elle_mexico

elle.mx

ELLE

nimos legales, pierde fuerza como aliado estratégico de la alta dirección”, sostiene Soto. “El verdadero valor está en preguntarse qué tipo de empresa queremos ser, cómo impactamos a la sociedad y al medioambiente, y cómo aseguramos que nuestras decisiones sean éticas”.

Esto significa que el *compliance* se ha convertido en la base de los tres pilares de ESG. En el aspecto ambiental, verifica que las políticas de reducción de emisiones, uso de recursos o reciclaje cumplan con la regulación y con los estándares internacionales; en lo social, vela por la equidad, la inclusión y el respeto a los derechos humanos, y en la gobernanza, establece los mecanismos de control, transparencia y rendición de cuentas.

“*Compliance* no es el único pilar de la gobernanza, pero sí uno de los principales. Cuestiona al consejo de administración, pide resultados, evita conflictos de intereses. Sin *compliance*, la gobernanza se queda coja”, señala Omar Flores, socio de Ensho ESG, consultora especializada en el tema. Esto, porque, dentro de la gobernanza, el cumplimiento establece los controles, los códigos de ética y los mecanismos de transparencia que dan credibilidad a las estrategias ambientales y sociales. “El *compliance* revisa desde las ventas hasta los proveedores, pasando por recursos humanos y la comunicación externa. Si la sostenibilidad se gestiona sin *compliance*, corre el riesgo de convertirse en *greenwashing*”, señala Flores.

Para el especialista, el reto más grande es evitar que las empresas comuniquen logros ambientales o sociales que no puedan comprobar. “Las áreas de *compliance* deben asegurarse de que las compañías no exageren ni mientan sobre su desempeño sostenible”, dice.

El informe de PwC coincide, pues el 77% de las empresas reconoce que la complejidad del cumplimiento puede afectar su capacidad de crecer, pero también afirma que las áreas de *compliance* son esenciales para mantener la confianza de los reguladores y del mercado.

PARA ABRIRSE CAMINO

En México, las áreas de *compliance* están asumiendo un papel más visible dentro

del gobierno corporativo. Con los comités de auditoría o ética y la presentación de indicadores y gestión de riesgos, el consejo de administración entiende la importancia del cumplimiento y lo permea a toda la organización, explica Ortiz.

Enrique Román, director legal y de Cumplimiento de Aeroméxico, lo ha vivido de primera mano. “Cuando llegué a la empresa, en 2019, el programa de *compliance* era todavía muy normativo. Hoy, se ha convertido en una parte viva de la cultura organizacional”, sostiene.

Román impulsó iniciativas como los embajadores de *compliance*, empleados que promueven buenas prácticas y son el enlace entre el área de cumplimiento y



EXPANSION

**CUÉNTAME DE
ECONOMÍA**



**PARA ENTENDER
TODO SOBRE
DINERO**

PRESENTADO POR:

Actinver

DISPONIBLE EN →



las operaciones. “El *compliance* se fortalece cuando deja de ser un tema de abogados y se vuelve una responsabilidad compartida”, comenta.

La clave, dice, ha sido que el liderazgo hable el mismo idioma. “El compromiso de la alta dirección es fundamental. Nuestro CEO, Andrés Conesa, participa en la comunicación del programa, aparece en los materiales y en los videos internos. Los líderes sindicales también. Cuando los empleados ven que el cumplimiento viene desde arriba, lo adoptan”.

La experiencia de Aeroméxico refleja una tendencia más amplia, en la que la cultura de cumplimiento se está volviendo un diferenciador competitivo sin importar el tipo o el tamaño de industria.

“El *compliance* también es algo contagioso”, dice Soto, quien explica que aquellas empresas que busquen ser proveedoras de otras más grandes deben tener un programa de *compliance* para acceder a contratos y a otros mercados.

“El *compliance* no es un gusto, es una necesidad, incluso las pequeñas y medianas empresas necesitan tener programas porque las grandes ya no podemos hacer negocios con empresas sin prácticas de cumplimiento”, asegura Román.

En México, muchas compañías aún operan con estructuras limitadas o sin recursos dedicados al cumplimiento. “El reto es que las pymes entiendan que el *compliance* no es exclusivo de los gigantes. Pueden empezar con políticas claras, códigos de ética, capacitación y una línea de denuncia funcional. No se trata de copiar modelos complejos, sino

de construir una cultura que proteja la integridad del negocio”, coincide Ortiz.

UN ARMA DE DOBLE FILO

La implementación de la tecnología también es clave. Por un lado, cada vez hay más desafíos en ciberseguridad, privacidad de datos y uso ético de la información; por otro, la inteligencia artificial y el análisis de datos están transformando la manera en que se detectan riesgos.

PwC destaca que la mitad de las empresas a nivel mundial ya utiliza herramientas digitales para automatizar tareas de cumplimiento, el 82% invierte más en tecnología para fortalecer el *compliance* y el 64% reporta beneficios en visibilidad y respuesta ante riesgos.

“Las áreas de ciberseguridad y *compliance* tienen que ir de la mano. Por ejemplo, en la información de un cliente hay que ver con qué tecnología se va a proteger, y eso es de ciberseguridad. Y el cumplimiento regulatorio, que implica la protección de datos personales para saber cómo cuidarlos”, dice Román.

En este contexto, el responsable de *compliance* debe evolucionar. “No basta con tener conocimientos jurídicos; se requiere visión holística, sensibilidad ética y gestión. “Debe entender la estrategia del negocio, saber de finanzas, de sostenibilidad y de cultura organizacional”, abunda Soto. “Es un rol que requiere liderazgo y credibilidad”.

El futuro inmediato apunta a una mayor integración entre *compliance*, riesgo y sustentabilidad. Las empresas que logren esa sinergia podrán anticipar mejor los cambios regulatorios y adaptarse a las expectativas sociales. “El *compliance* tiene que dejar de ser reactivo y volverse predictivo. Si logramos anticipar riesgos y aprovechar la tecnología para gestionarlos, estaremos protegiendo no solo el presente, sino el futuro del negocio”, detalla Ortiz.

Los expertos coinciden en que ha habido un cambio cultural. Román incluso señala que el área pasó de ser una policía a ser una aliada. Así, en un entorno en el que la ética, la transparencia y la sustentabilidad determinan la legitimidad de las compañías, las áreas de cumplimiento son el corazón de la confianza. Como dice Soto, “un mejor México tendrá que ver con mejores empresas que formen mejores personas. Solo así podremos hablar de una economía verdaderamente sostenible”.



**EL RETO ES QUE
LAS PYMES
ENTIENDAN
QUE EL
COMPLIANCE
NO ES
EXCLUSIVO DE
LOS GIGANTES.**

ELLE
PODCAST

HABLEMOS DE MODA

El primer podcast de moda en México

JORDI LINARES
EDITOR DIGITAL



CLAUDIA CÁNDANO
EDITORA GENERAL

EL PODCAST DE MODA FAVORITO EN ESPAÑOL

¡ESCÚCHANOS TODOS LOS MARTES!



GRUPO
EXPANSION

DISPONIBLE EN:



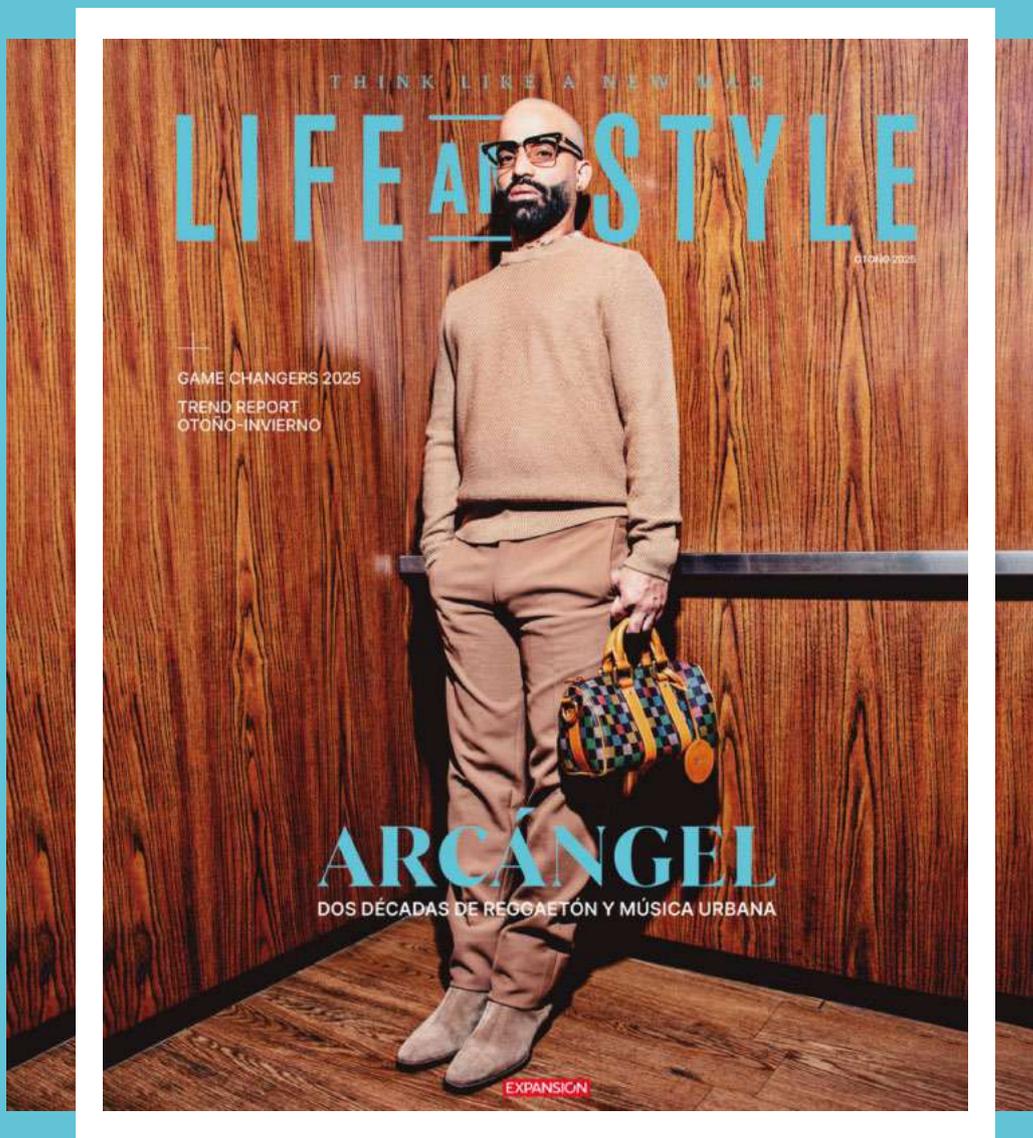
DEEZER



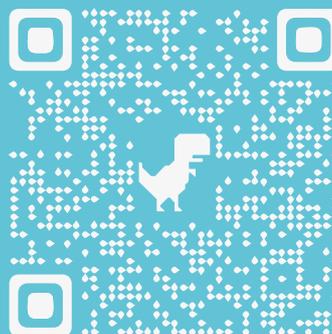
amazon
music



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



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



THINK LIKE A NEW MAN

LIFE AND STYLE

lifeandstyle.expansion.mx



Viajar para comer

LA ÉPOCA EN QUE LOS RESTAURANTES DE HOTEL ERAN CONSIDERADOS ABURRIDOS HA QUEDADO ATRÁS. COMO PRUEBA, HEMOS ELEGIDO SEIS QUE, DISTRIBUIDOS POR MÉXICO, OFRECEN RAZONES SUFICIENTES PARA HACER LAS MALETAS.

Texto: **Pedro Aguilar Ricalde**



FUSIÓN INOLVIDABLE

Bajo la dirección creativa del chef Richard Sandoval, Cayao invita a sus comensales a embarcarse en una aventura culinaria que enaltece los sabores de Japón, Perú y México.

En el Corredor Dorado de Los Cabos, el Four Seasons Resort and Residences Cabo San Lucas at Cabo del Sol presenta Cayao, un restaurante que redefine la alta cocina en la región. Creado por el chef Richard Sandoval, pionero de la gastronomía latina contemporánea, y comandado por Nazaev Zaragoza, Cayao fusiona la precisión japonesa con la intensidad de la cocina peruana para ofrecer una experiencia Nikkei sofisticada y sorprendente.

Desde la llegada, el diseño seduce. La terraza se abre al mar de Cortés y las áreas interiores envuelven al comensal en una estética que equilibra lo zen y lo artesanal: madera que recuerda la laca japonesa, una fuente de piedra vertical que evoca templos, lámparas de terracota texturizada y textiles peruanos que impregnan cada rincón. La cocina abierta, con barra de sushi y exhibición de pescados del día, refuerza la sensación de espectáculo culinario.

El menú es una travesía de sabores. Los ceviches y tiraditos marcan el inicio -el ceviche Cayao, que mezcla camarón, pulpo, callo de hacha y calamar con un toque de sriracha casera y espuma de cítricos merece una mención especial-, mientras que la fusión continúa con los *makimono suviche rolls* como aquel preparado con langosta, aguaca-



te, mango, salsa macha y chalaquita. De la robata emergen platos memorables: pulpo a la parrilla con salsa miso y espuma de arroz, o el arroz con costilla con *yakiniku* de trufa.

La coctelería, igualmente audaz, combina pisco, té verde, chicha morada y maracuyá en preparaciones exclusivas, como el Japanese Pisco o el Chicha Sour, perfectos para maridar el viaje de sabores. Con opción de mesas al aire libre, cabinas íntimas o un comedor privado con vista al océano, en Cayao convergen gastronomía de autor, diseño impecable y una ubicación sin igual. Aquí, cenar es un rito de placer y sofisticación frente al Pacífico mexicano.

DEL HUERTO A LA MESA

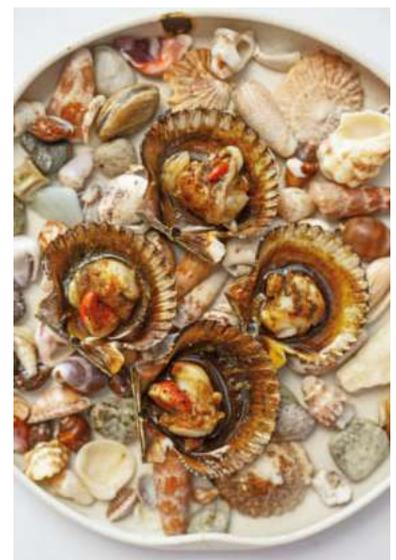
En el corazón de la Riviera Nayarit, el proyecto más reciente de la chef Daniela Soto-Innes incorpora acentos tropicales en un menú en el que lo mexicano muestra su cara más internacional.

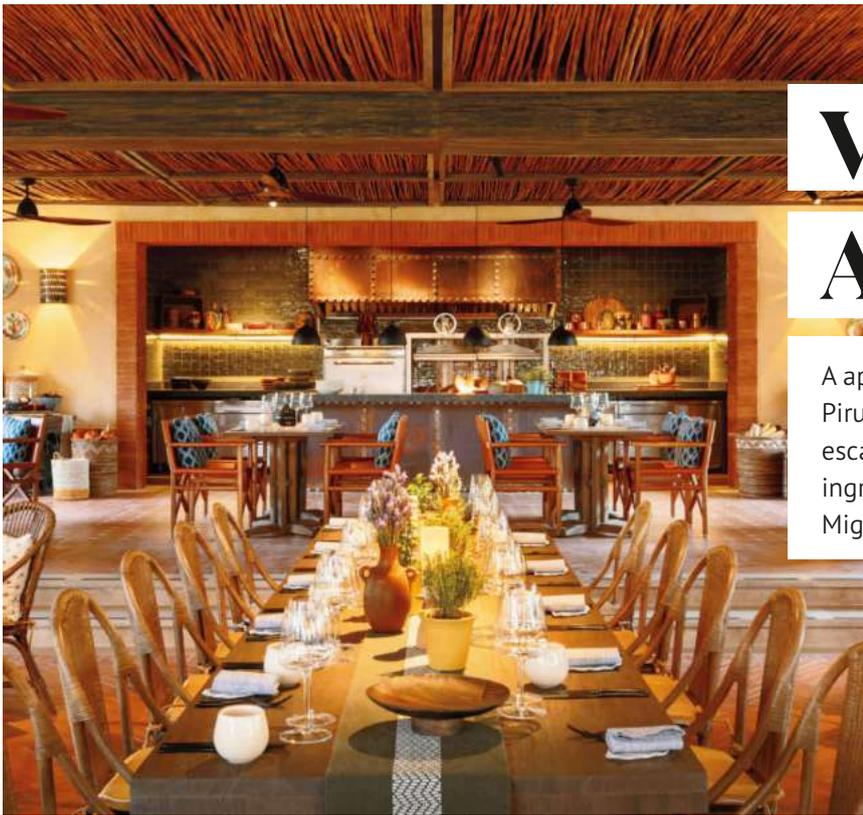
En la costa del Pacífico mexicano, Rubra emerge como un proyecto gastronómico único, liderado por la chef Daniela Soto-Innes. Más que un restaurante, Rubra celebra la conexión entre cocina, arquitectura y naturaleza, redefiniendo el concepto de lujo consciente en el interior del hotel W Punta de Mita.

El corazón de Rubra reside en su huerto, un ecosistema orgánico diseñado en colaboración con el equipo de cocina. Con más de 150 especies –que van de cítricos exóticos a hierbas poco comunes–, este abastece la cocina con ingredientes frescos, cultivados en armonía con los ciclos estacionales.

La arquitectura, a cargo de Ana Paula De Alba e Ignacio Urquiza, integra el espacio al entorno, creando un ambiente cálido y fluido. Elementos como concreto rosa, madera y vegetación se combinan para realzar la belleza natural del paisaje y cobijar un espacio íntimo. Cada elemento –mobiliario, vajilla, ollas, uniformes y esculturas, entre otros– ha sido cuidadosamente codiseñado por Soto-Innes con personalidades como Pablo Kobayashi, Perla Valtierra y Carlos Matos, para complementar la experiencia.

Daniela, reconocida internacionalmente por su talento culinario, imprime su visión única en cada plato con la ayuda de las hermanas Valentina y Estefanía Brito. En Rubra, la cocina se fusiona con el paisaje, creando una experiencia que va más allá de lo gastronómico y que conquista con creaciones como las infladitas de suadero, el callo de hacha con aguachile de cedrón o la barbacoa de cordero con maracuyá. En este refugio se honra lo esencial y cada detalle refleja un compromiso con la tierra y la creatividad. En resumen, la invitación que Rubra pone sobre la mesa es a redescubrir el lujo en su forma más auténtica.





VOLVER AL ORIGEN

A apenas un año de su apertura, Pirules Garden Kitchen es un escaparate de los mejores ingredientes encontrados en San Miguel de Allende.

El encanto colonial de una de las ciudades más icónicas de Guanajuato es el telón de fondo del restaurante Pirules Garden Kitchen, un espacio diseñado por Cuaik Arquitectos que redefine la experiencia gastronómica en el interior del hotel Rosewood San Miguel de Allende. Más que un lugar para comer, Pirules ofrece una inmersión en la cultura, la tradición y la sustentabilidad, y cada uno de sus platos cuenta una historia.

Desde el momento en que se cruzan sus puertas, un ambiente que celebra el origen y a la comunidad envuelve a los comensales. El chef Odín Rocha, un verdadero alquimista de los sabores, transforma ingredientes de temporada en creaciones que honran las técnicas ancestrales. Cada bocado es un viaje a través de los campos locales, donde los productos de Vía Orgánica -una reconocida cooperativa local enfocada en agricultura orgánica, educación ambiental y producción sostenible- cobran vida en el paladar.

Pero la experiencia Pirules no se limita a la cocina. Ana Paula Ulrich, su talentosa *head bartender*, eleva el arte de la mixología a nuevas alturas. Sus cocteles artesanales, elaborados con ingredientes locales y destilados de agave, son una sinfonía de aromas y sabores que complementan a la perfección la propuesta culinaria.



Pirules es mucho más que un restaurante; es un entorno que conecta con la tierra, la tradición y la creatividad, en el que cada detalle está cuidadosamente pensado para pasar un momento inolvidable. ¿La prueba? Las experiencias creadas -talleres de parrilla y conservación, clases de coctelería sustentable, recorridos de recolección, menús degustación y picnics al aire libre- que, en algunos casos, trascienden sus muros y permiten descubrir el destino a través de sus sabores, aromas e ingredientes.

FOTOS: CÉSAR BEJAR / CORTESÍA

LA RIQUEZA DE LA PENÍNSULA

Alta cocina con un fuerte arraigo en lo local frente a las costas de Quintana Roo es la premisa con la que Bu'ul conquista a sus visitantes y se graba en sus recuerdos culinarios.

Los amantes de la alta cocina y los espíritus exploradores tienen en el restaurante Bu'ul una razón para dirigir sus pasos a la Riviera Maya. Con la guía del visionario chef Jorge Vallejo y la ejecución magistral de Carlos Navarrete, este concepto gastronómico sumerge al comensal en un viaje sensorial a través de los sabores auténticos de la península de Yucatán -fuertemente anclados en el maíz, los frijoles y los chiles-, reinterpretados con sofisticación y presentados en un ambiente de lujo discreto a orillas de una playa catalogada como de las más bonitas del mundo.

Más allá de los clichés caribeños, Bu'ul celebra la esencia de México a través de ingredientes icónicos, mismos que son transformados con orgullo y sensibilidad en cada uno de sus platillos. La experiencia comienza en su Raw Bar, donde cocteles de autor, creados en colaboración con Rayo Cocktail Bar, preparan el camino para el festín que llegará a continuación.

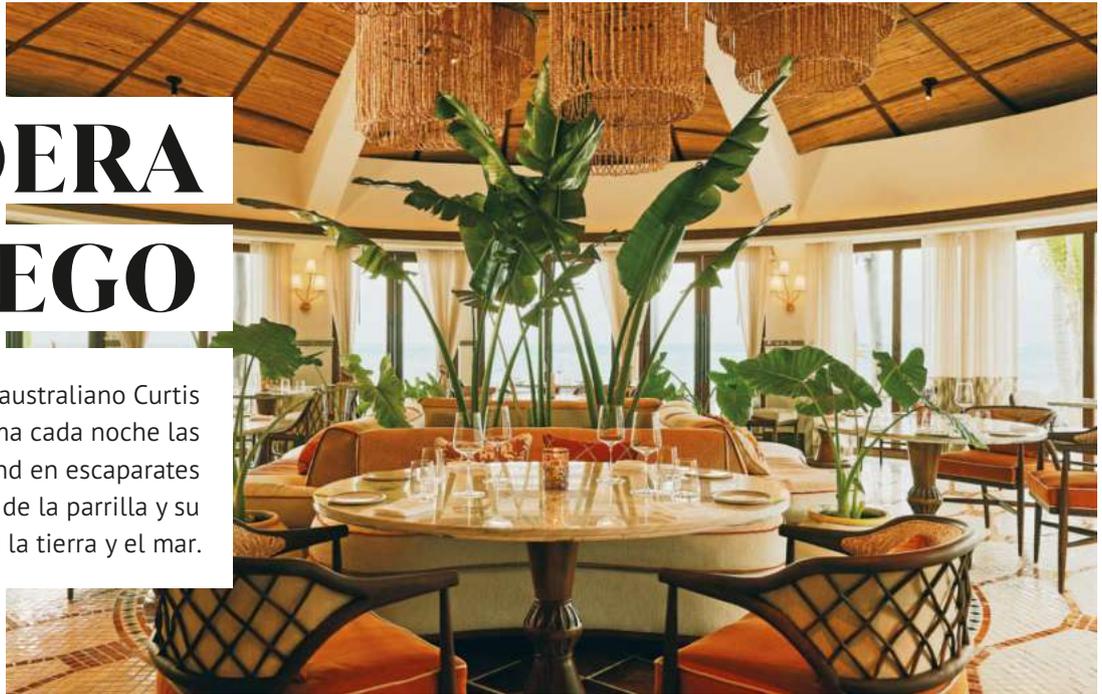
Desde un menú peninsular de seis tiempos maridado con vinos *premium* hasta una carta con 24 opciones que satisfacen todos los antojos, Bu'ul ofrece un abanico de posibilidades para complacer a los paladares más exigentes. Destacan creaciones como el salbut de langosta con recado rojo, el pato con chichilo negro y chochoyotas, y la tarta de mamey con escamoles. Su cava, curada por el *sommelier* Michael González, es un tesoro enológico con colecciones verticales únicas, ideal para catas privadas y momentos de introspección.

Bu'ul ha sido reconocido por la *Guía Michelin* e incluido en prestigiosas listas de vinos, lo que certifica la calidad excepcional de su cocina y su compromiso con la innovación. Pero más allá de los premios, Bu'ul ofrece una experiencia que alimenta el alma, conectando con la cultura y la tradición mexicanas a través de la gastronomía. Un lujo auténtico y memorable.



MADERA Y FUEGO

La visión del chef australiano Curtis Stone transforma cada noche las mesas de Woodend en escaparates vivos del poder de la parrilla y su conexión con la tierra y el mar.



La parrilla, avivada por el fuego y la madera, es la mejor aliada del chef australiano Curtis Stone en el restaurante Woodend. Al interior de los muros de Maroma, A Belmond Hotel, aguarda este santuario en el que convergen las carnes y pescados de la mejor calidad que son enaltecidos con adobos latinos, salsas y mezclas de especias.

Un escaparate de la maestría del chef Stone, aquí los ingredientes locales frescos, seleccionados con meticulosidad, se transforman en obras de arte comestibles que honran la riqueza de la tierra y el ingenio humano. Cada plato es una sinfonía de sabores, texturas y aromas, una danza delicada que estimula los sentidos y deja una huella imborrable en la memoria gustativa.

Diseñado por el estudio Tara Bernerd & Partners, su ambiente irradia sofisticación y calidez. La decoración, inspirada en la naturaleza circundante, crea un espacio íntimo y acogedor, perfecto para una velada memorable en la que desfilen sobre la mesa delicias como las gambas azules a la parrilla con mango verde, manzana, rábano japonés y almendras tostadas o el arroz maya con setas maitake. El servicio, impecable y discreto, eleva aún más la experiencia, anticipándose a cada necesidad y ofreciendo una atención personalizada que refleja el compromiso de Woodend con la excelencia.

En el fondo, la propuesta de Woodend es una celebración del buen vivir, un oasis donde el tiempo se detiene y se permite saborear cada instante redefiniendo el concepto de lujo. Si a eso se le suma el influjo irresistible



de la selva maya, el dramatismo del fuego y el resplandor del ónice de la barra de su cocina abierta, la conclusión es que la buena vida se celebra a cada trago y con cada bocado.

HISTORIAS DE AGAVE

La cocina de Mezcal rinde un homenaje a la riqueza gastronómica de nuestro territorio con un menú degustación que se inspira en los mercados, sus ingredientes y sus técnicas.



En el interior de Montage Los Cabos, uno de los resorts más exclusivos de Baja California Sur, se encuentra Mezcal, un restaurante que ha logrado consolidarse como un verdadero santuario gastronómico bajo la dirección del chef Xavier Salomón. Su reciente inclusión en la *Guía Michelin México 2025* confirma lo que los comensales más exigentes ya sabían: este espacio no solo ofrece cocina de primer nivel, sino una experiencia que celebra la esencia cultural de México con una mirada contemporánea.

Mezcal rinde homenaje a las tradiciones mexicanas reinterpretando recetas familiares con técnicas de alta cocina y una estética refinada. Cada plato es un equilibrio entre innovación y respeto por los ingredientes, creando una narrativa que conecta al comensal con la riqueza culinaria del país. Entre sus propuestas más destacadas se encuentra

el menú degustación “Mercados de México”, que recorre los sabores emblemáticos del territorio nacional a través de platillos inspirados por sus centros de comercio más tradicionales. Todos ellos se acompañan con destilados de agave –desde luego, el mezcal tiene un espacio de honor– y vinos nacionales.

El ambiente del restaurante –un espacio sofisticado que mira hacia el Pacífico– complementa la propuesta culinaria e invita a descubrir México desde la mesa. La hospitalidad del equipo, marcada por un servicio impecable y cálido, refuerza la sensación de estar en un lugar que entiende el lujo como autenticidad. La inclusión en la *Guía Michelin* no solo coloca a Mezcal en el mapa internacional, también lo confirma como una parada obligada para quienes buscan lo extraordinario. En un destino donde el mar y el desierto conviven en armonía, Mezcal ofrece una experiencia sensorial única.



ΜΙΛΕΪΤΕ

HSBC ΤΕ ΔΑ 15%



Patrocinado por



Descarga. Rueda. Comparte.



ecobici.cdmx.gob.mx

CON ECOBICI. DE DESCUENTO.



@ecobicicdmx

@ecobicicdmx

@ecobici

@ecobici



GRUPO EXPANSION / MOBILITY



PATEK PHILIPPE GENEVE

INICIE SU PROPIA TRADICIÓN



UN RELOJ PATEK PHILIPPE NUNCA SERÁ EXCLUSIVAMENTE SUYO.
USTED SÓLO TIENE EL PLACER DE CUIDARLO PARA LA SIGUIENTE GENERACIÓN.

HORA UNIVERSAL CON FECHA REF. 5330G

BERGER

Av. Presidente Masaryk 458, Polanco
+ 52 (55) 9138 0500 , 9138 2770
berger.com.mx | concierge@berger.com.mx