

EXPANSION



SÚPER
EMPRESAS

PARA MUJERES

EXPANSION

2025

TOP
companies

EL GUIONISTA DE NETFLIX



EN EXCLUSIVA

TED
SARANDOS

CO-CEO
GLOBAL



ADEMÁS

EL EMPLEO EN
SUSPENSO

—
DEPENDER DEL GAS
NATURAL

—
MUEBLES:
DE MILÁN
A TEMU

LA PLATAFORMA DE CONTENIDO TIENE LA ESTRATEGIA
PARA MANTENERTE PEGADO AL SOFÁ.

PARA VENTA EXCLUSIVA A MAYORES DE EDAD



0.1330

7 503027 020523

EXPANSION.MX
SEPTIEMBRE 01, 2025
\$74 MN
1330

EXPANSION



SUPER
EMPRESAS
PARA MUJERES
EXPANSION
2025

TOP
companies

TIEMPO DE AVANZAR



**LA CONSTANCIA EN LAS MEJORES PRÁCTICAS ES UNA DE
LAS CLAVES PARA LOGRAR SER PARTE DEL RANKING.**



Con FUNO proteges
tu inversión.

Invierte en un portafolio inmobiliario sólido, diversificado y respaldado por años de experiencia.

Al invertir en **FUNO**, inviertes en más de **600 propiedades** estratégicas, como naves industriales, oficinas y centros comerciales, y tu inversión no solo mantiene su valor a lo largo del tiempo, sino que puede otorgar rendimientos adicionales.

F U N O [®]



Torre Cuarzo, CDMX.

¿POR QUÉ **FUNO** ES UNA INVERSIÓN INTELIGENTE?

1. Protege tu capital ante la inflación

Las rentas se ajustan con el tiempo, lo que ayuda a mantener el valor real de tu inversión.

2. Recibe ingresos constantes

Obtén dividendos trimestrales gracias al rendimiento de más de **600 propiedades**.

3. Diversifica sin complicarte

Al invertir en **FUNO**, tu dinero se distribuye en distintos sectores inmobiliarios, reduciendo el riesgo.

 Renta de espacios:
800 847 2757

 @funo.mx

 @fibraunomx

NO NECESITAS SER EXPERTO
PARA HACER QUE TU DINERO
TRABAJE PARA TI.

San Martín Obispo, Edo. de Méx



Descubre hoy los beneficios de
invertir con la **FIBRA** más sólida
de México y Latinoamérica.

Conoce más:



 /Fibraunomx

 Fibra Uno (FUNO)

 www.funo.mx



REACH FOR THE CROWN





EL YACHT-MASTER



EXPANSIÓN

CONTENIDO

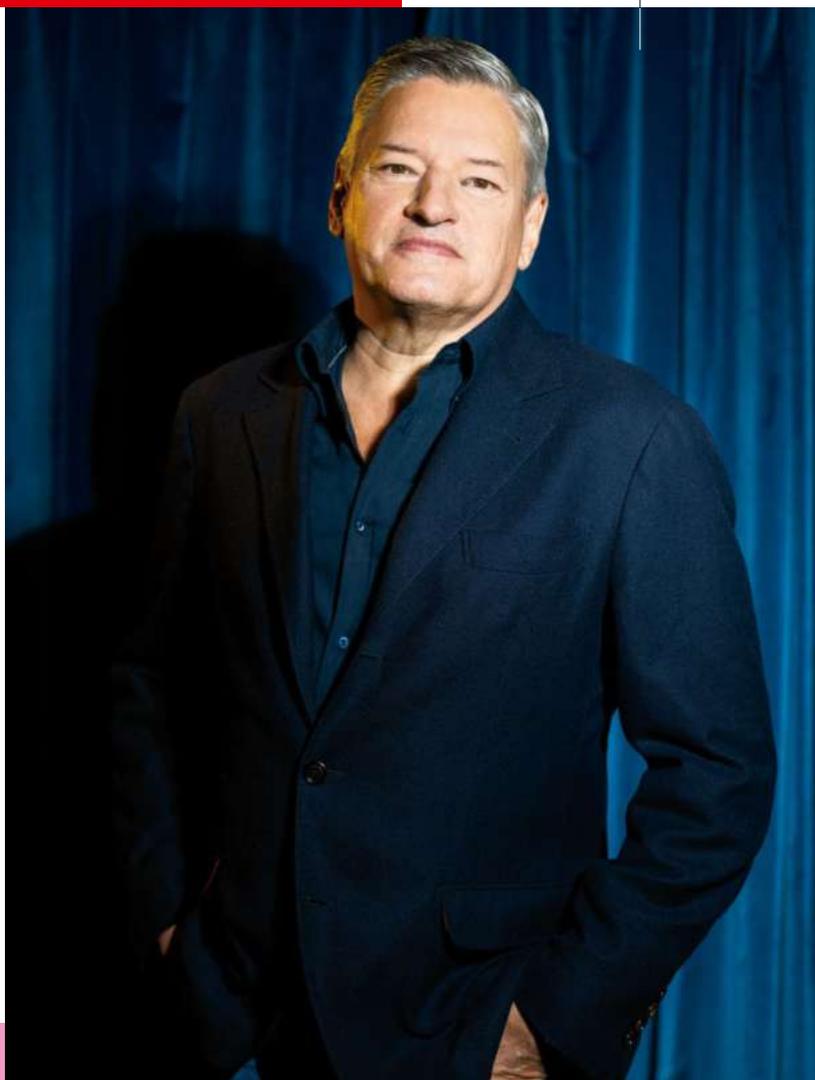
01—SEPTIEMBRE—2025

68

EN PORTADA: NETFLIX

TED SARANDOS

La pionera del *streaming* sigue abriéndose paso entre la competencia con más de 300 millones de suscriptores e ingresos en aumento. Su co-Ceo nos lo cuenta. ¡Tudum!



GAME CHANGERS

- 8 **GEMA SACRISTÁN**
AGENTE DE CAMBIO
Desde varias posiciones ha impulsado las inversiones de impacto.

PULSO

- 11 **BUSCAR LA AUTOSUFICIENCIA**
LA ESPERANZA DEL FRIJOL
El gobierno de la presidenta Sheinbaum fija el objetivo.
- 14 **INFLACIÓN MILLENNIAL**
La generación sortea crisis económicas en medio de deudas.

POLÍTICA

- 17 **LA NUEVA SUPREMA CORTE**
¿POPULISMO JUDICIAL?
Los retos que deben enfrentar los nuevos ministros electos.

NEGOCIO

- 25 **PEMEX**
ESCAPAR AL ABISMO
Entre baja producción y deuda, se abre nuevamente a los privados.
- 30 **EL AUJE DEL DESARROLLO PERSONAL**
Estos libros se colocan a la cabeza en las preferencias de los lectores.

VALOR

- 35 **DEL DICHO AL CEO...**
LA REPUTACIÓN IMPORTA
Los efectos del comportamiento de los líderes en las empresas.
- 38 **SECTOR BRILLANTE**
El precio del oro impulsa las acciones de las mineras que lo extraen.

FUTURO

- 43 **UN USO MÁS**
LA IA ENTRA POR LOS OJOS
Lo que puedes hacer con la colaboración entre Ray-Ban y Meta.
- 48 **DIVERSIFICAR EL NEGOCIO**
Los *retailers* crean sus propias marcas de electrodomésticos.

IDEAS

- 53 **LIDERAZGO**
HOBBIES PARA MEJORAR
Las habilidades más allá de las laborales que fortalecen a los equipos.
- 58 **CHATBOTS**
¿Cómo hablar realmente con las marcas?



**SÚPER
EMPRESAS
PARA MUJERES
EXPANSIÓN
2025**

**TOP
companies**

80

LAS GANADORAS 2025

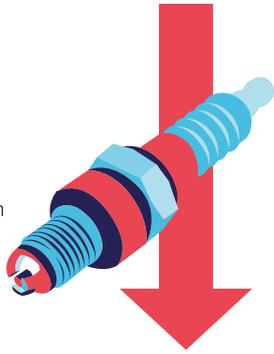
Las empresas del ranking demuestran que son espacios donde las mujeres pueden crecer. Aquí, las tres ganadoras de esta edición.

96

MANUFACTURA

EL PROBLEMA ES TRUMP

Sus discursos y los aranceles golpean el empleo en el sector.



106

GAS NATURAL

EL COSTO DE DEPENDER

Deseo vs realidad: dejar de importar este hidrocarburo se ve lejano.



114

INDUSTRIA MUEBLERA

DE MILÁN A SHEIN

Talleres artesanales aprovechan el boom del diseño, pero compiten contra la replicación a gran escala.



LIFE AND STYLE

RECONECTAR

121 E(SPA)CIOS PARA TI

Lugares *wellness* que no te debes perder en México.

128

OPINIÓN

GONZALO SOTO

LA FACTURA FISCAL LA PAGAMOS TODOS

FE DE ERRORES: En la edición de *Expansión* N° 1329, del mes de agosto, el texto 'Adiós a la Corte' dice que el ministro Jorge Mario Pardo Rebolledo ha revisado 3,600 casos en casi 15 años en la SCJN, cuando lo correcto es 36,000. Una disculpa al ministro y a nuestros lectores.

ULINE

ORDENE HOY – RECIBA MAÑANA

MUEBLES DE OFICINA EN EXISTENCIA EN NUESTROS CENTROS DE DISTRIBUCIÓN



COLECCIÓN METROPOLITANA

ORDENE ANTES DE LAS 6 PM PARA ENVÍO EL MISMO DÍA 800-295-5510 uline.mx

DIRECTOR EDITORIAL

Gonzalo Soto
gonzalo.soto@grupoexpansion.com

EDITOR DE EXPANSIÓN POLÍTICA

Maribel Ibarra
mibarra@grupoexpansion.com

JEFE DE REDACCIÓN E INFORMACIÓN

Alberto Verdusco
mario.verdusco@grupoexpansion.com

EDITOR DE LA REVISTA

Puri Lucena
plucena@grupoexpansion.com

DIRECTOR COMERCIAL CORPORATIVO GLOBAL

Roberto Caballero
roberto.caballero@grupoexpansion.com

DIRECTOR DE ESTRATEGIA MULTIPLATAFORMA & GROWTH

Cristhian del Ángel
cristhian.delangel@grupoexpansion.com

GERENTE DE ESTRATEGIA DIGITAL

Fernando Bárcenas
fernando.barcenas@grupoexpansion.com

DIRECTOR COMERCIAL CORPORATIVO

Alejandro Leal Rojano
aleal@grupoexpansion.com

DIRECTOR DE VENTAS REGIONALES E INTERNACIONALES

Pablo Campo
pablo.campo@grupoexpansion.com

DIRECTORES COMERCIALES

Oscar Rosas Delgadillo
orosas@grupoexpansion.com

Karla Turban
kturban@grupoexpansion.com

Pahola Carreto
pahola.carreto@grupoexpansion.com

Abraham Alejandro Meza
abraham.meza@grupoexpansion.com

Ely de Garay
elizabeth.degaray@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

BRANDED CONTENT

HEAD

Mercedes Abascal
mabascal@grupoexpansion.com

EDITORIA

Irayda Rodríguez
irodriguez@grupoexpansion.com

GENERADORES DE CONTENIDO

Verónica Cervantes, María Fernanda Cisneros, Israel Díaz, Ricardo Ramírez

DISEÑADORAS

Pamela Jarquin, Shuellem Estrada

DIRECTOR DE MARKETING Y TRANSFORMACIÓN DE NEGOCIO

René Flores
rflores@grupoexpansion.com

HEAD DE PRODUCTO Y MARCA

Bruno Martínez
bruno.martinez@grupoexpansion.com

HEAD DE EVENTOS

Gonzalo Fernández

BRAND MANAGER

José Luis Cortés

LÍDER DE MARCA

Ana Chávez

EVENT MANAGER

Jimena Pillado

DIRECTORA DE ESTRATEGIA Y GESTIÓN COMERCIAL

Alejandra Bustos
alejandra.bustos@grupoexpansion.com

DIRECTORA COMERCIAL GOBIERNO

Carla Font
cfont@grupoexpansion.com

SUBDIRECTORES COMERCIALES GOBIERNO

Víctor Enriquez
venriquez@grupoexpansion.com

Alberto Campos
jose.campos@grupoexpansion.com

HEAD DE MARKETING SERVICE

Italo Corona
italo.corona@grupoexpansion.com

LÍDERES DE MARKETING SERVICE

Pamela Vargas
pvargas@grupoexpansion.com

Ana Menéndez
ana.menendez@grupoexpansion.com

Isabel Camacho
isabel.camacho@grupoexpansion.com

Pamela García
pamela.garcia@grupoexpansion.com

PROJECT MANAGER DE MARKETING SERVICE

Alejandra Márquez
alejandra.marquez@grupoexpansion.com

PROJECT MANAGER

Fernando Cortés

EDITOR ADJUNTO DE LA REVISTA EXPANSIÓN

Luis Alberto Zanela
alberto.zanela@grupoexpansion.com

EDITOR DE EMPRESAS

Ivet Rodríguez
ivet.rodriguez@grupoexpansion.com

REPORTERAS

Tzaura De Luna, Mara Echeverría,
Diana Gante, Nancy Malacara

EDITOR DE TECNOLOGÍA

Eréndira Reyes
ereyes@grupoexpansion.com

COORDINADOR

Fernando Guarneros

REPORTERAS

Ana Luisa Gutiérrez, Selene Ramírez

COEDITORES DE POLÍTICA

Ariadna Ortega
ariadna.ortega@grupoexpansion.com

Antonio Baranda
antonio.baranda@grupoexpansion.com

REPORTEROS

Lidia Arista, Yared de la Rosa, Carina García, Éder González, Shelmá 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

EDITOR DE OBRAS

Diana Zavala
dzavala@grupoexpansion.com

EDITOR DE INTERNACIONAL

Fernanda Hernández

EDITOR DE ESG E INTELIGENCIA

Rosalía Lara
rosalia.lara@grupoexpansion.com

ANALISTA DE INTELIGENCIA

Rafael Mejía

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

EDITOR DE BROADCASTING

Mónica Alfaro Altamirano

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

TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Daniel Villegas

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

Abraham Bazán

COEDITOR GRANDES AUDIENCIAS

Ricardo Trejo

REPORTEROS

Carolina Aguilar, Dolores Luna, Josep Rodríguez

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 Buendía,
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

COLABORADOR

Alan Carranza, Santiago Velázquez Urgel

LIFE AND STYLE

EDITOR GENERAL

Pedro Aguilar Ricalde
paguilar@grupoexpansion.com

EDITORIA WEB

Ana Estrada

COORDINADORA WEB

Alejandra Montiel

DISEÑADORA

Pamela Jarquin

CONTACTO DE VENTAS

ventas@grupoexpansion.com

Tel. 55 9177-4100 / 4300

INTERNATIONAL SALES

sales@grupoexpansion.com

Tel. (786) 558-5076



ERES UN INNOVADOR.

ES HORA DE VOLAR COMO TAL.

G600™

Más lejos: 12 223 km (6600 nm)¹

Más rápido: Mach 0,925²



¹Alcance máximo teórico NBAA IFR a Mach 0,85 con 8 pasajeros, 4 tripulantes y reservas NBAA IFR. El alcance real se verá afectado por el enrutamiento ATC (Air Traffic Control), la velocidad de operación, las condiciones meteorológicas, las opciones de equipamiento elegidas y otros factores.
²Número Mach operativo máximo.



Solicite su
consulta privada


Gulfstream™

GV

¿Este algo interesante este fin de semana? ¿Sí? ¿Lo viste en Netflix? Es probable que contestes de forma afirmativa a esta pregunta. La plataforma de contenido (películas y series, pero también desde 2021 juegos móviles) se ha vuelto indispensable en la cultura popular. Da igual si sigue activa en la lista de aplicaciones de tu *smart TV*. La prueba de que es así la tienes en tu control de televisión y en el botón que muestra el logo de la plataforma.

Reed Hasting y Marc Randolph empezaron a cambiar la industria del entretenimiento en 1997, cuando se enviaron a sí mismos un DVD. Querían comprobar si su idea de crear un servicio de alquiler de películas por correo podría funcionar. El disco llegó intacto. En 1998, lanzaron su primer sitio web de alquiler y venta, y un año después, el servicio de suscripción. No fue hasta 2007 cuando Netflix presentó su servicio de *streaming*. Sus suscriptores ya no tendrían que esperar la película por correo, podrían ver series y películas al momento.

A México llegó en 2011 y apenas cuatro años después estrenó *Club de Cuervos*, la primera serie original de la plataforma producida en un idioma diferente al inglés realizada fuera de Estados Unidos. Desde entonces, la importancia del país para la empresa no ha hecho más que crecer. En 2019 inauguró sus oficinas, que desde 2020 funcionan también como la sede de América Latina. En 2024 creó el Fondo para la Equidad Creativa en México, de 22 millones de pesos para

DAR LA BATALLA

dos años, con el objetivo de construir nuevos caminos para comunidades diversas en el entretenimiento. Este año, además, Ted Sarandos, su co-CEO, anunció en la conferencia matutina de la presidenta Claudia Sheinbaum una inversión de 1,000 millones de dólares en producción nacional para los próximos cuatro años. De

eso y más hablamos en las páginas de esta edición, en una entrevista realizada en uno de los espacios emblemáticos de la plataforma, el Egyptian Theatre, en Los Ángeles, que fue testigo de los primeros estrenos cinematográficos de Hollywood y, ahora, de la importancia que han cobrado otros formatos.

La apuesta por México parece clara, con todo y retos. Algunos vienen de las nuevas tecnologías, como la inteligencia artificial. Otros, en forma de políticas, como las arancelarias que pretende implementar el presidente de Estados Unidos, Donald Trump. También está la de una mayor competencia, no solo de otras plataformas de *streaming*, sino de modos de entretenimiento a través de una pantalla. De eso, también sabemos en el periodismo. Vivimos en la era de la lucha por la atención, y la competencia no son contenidos similares (de entretenimiento o noticias), sino cualquier cosa que aparezca en la pantalla de tu celular. No hay de otra que dar la batalla.

Y de otras batallas hablamos también en esta edición. Como la que libra el empleo manufacturero en México, con el golpe que supone una nueva administración de Trump. Aquí, tampoco se trata solo de resistir, sino de trazar estrategias para lograr el crecimiento. Como país, nos va mucho en ello. 



@Expansion.mx

lectores@grupoexpansion.com





QUEREMOS QUE TU ÉXITO NO CONOZCA FRONTERAS

EQUIPO INTERNACIONAL BANORTE

Un modelo de atención especializado y personalizado, con soluciones a la medida de las empresas, ya sean mexicanas o extranjeras en México, que tienen un mismo objetivo:
crecer en el mercado local e internacional.

SOLUCIONES INTERNACIONALES

DONDE Y CUANDO NOS NECESITES
DESCUBRE CÓMO HACERTE MÁS FUERTE



Productos y/o servicios operados por Banco Mercantil del Norte S.A., Institución de Banca Múltiple, Grupo Financiero Banorte. Términos, condiciones, comisiones y requisitos de contratación en banorte.com



 **BANORTE**

125 aniversario 



AGENTE DE CAMBIO

Con su experiencia como consultora y antes como banquera, Gema Sacristán impulsa estrategias ESG en las empresas.

POR: Rosalía Lara

FOTO: CORTESÍA



ema Sacristán descubrió el poder para impactar de forma positiva en el mundo en su experiencia como banquera. Luego de su paso por Santander, BBVA y Mitsubishi, en Madrid, Nueva York y Londres, llegó al Banco Interamericano de Desarrollo (BID) gracias a un programa en el que la banca privada cede, por un periodo corto, a algunas de las personas que trabajan en la empresa. Ahí se enfrentó, por primera vez, a una visión del sistema financiero que iba más allá de la rentabilidad. “Aprendí que podía generar impacto social y medioambiental, además de económico, y vi una oportunidad en las finanzas como eje de transformación”, comenta.

Primero se hizo responsable del negocio de fondos de inversión, luego le extendieron la estancia un año más y en el momento que iba a salir, su jefa, que era la responsable de la división de mercados financieros, se fue. Sacristán tomó la decisión de dejar BBVA y aplicar para esa posición. Y así, un lapso que inicialmente iba a ser de dos años, se convirtió en 15, en los que fue responsable de la división de mercados financieros, directora general de BID Invest y miembro del Comité de Inversión de BID Lab. En ese periodo, el organismo invirtió alrededor de 50,000 millones de dólares en iniciativas con impacto.

Su paso por el BID la transformó. El impacto dejó de ser una meta profesional y se convirtió en una filosofía de vida que la lleva a colaborar en diversas fundaciones y eventos para promover este tipo de inversiones. “Cuando tienes la suerte de trabajar en algo que te gusta, que te apasiona y además generas, o al menos ayudas a generar impacto positivo, siempre es un honor. No se puede tener más suerte”, dice.

Tras cerrar su ciclo en el BID, se propuso tomar un respiro con la idea de ir a Camboya, Kenia, Chiapas y la India, pero su parada en México cambió los planes. Después de participar en el Foro Latinoamericano de Inversión de Impacto (FLII), se quedó una temporada en el país y finalmente decidió establecerse. “Nunca había vivido en América Latina. Y vi que este era un gran país para terminar mi carrera”, afirma.

Tras considerar otras opciones, el año pasado se unió a Deloitte. Desde ahí trabaja en iniciativas como WorldClimate, con la que la consultora busca ser carbono neutral en 2040, y ya redujo 76% sus emisiones de alcance 1 y



2 desde 2019. O con WorldClass, con la que la firma se comprometió a mejorar la vida de más de un millón de personas a través de la educación y el emprendimiento y con herramientas para acceder a mejores empleos. Al cierre del año fiscal 2025, ya habían impactado a 735,000 personas.

Como socia líder de Sostenibilidad y Sector Público de Deloitte Spanish Latin America, acompaña a las empresas en el desarrollo e integración de estrategias ESG (ambientales, sociales y de gobernanza) en sus modelos de negocio. “La sostenibilidad es un viaje de transformación, un maratón que implica revisar la forma en la que las organizaciones se entienden a sí mismas y cómo crean valor”, asegura.

Sacristán ha sido testigo y agente de cambio de cómo las empresas dejan de ver la sostenibilidad como un gasto o una carga regulatoria a entenderla como parte central del negocio. Aunque admite que muchas comienzan el camino por cumplir la regulación mínima.

Para la directiva, hay tres tipos de empresas: las que buscan mitigar riesgos, las que quieren ahorrar costos y las que ya ven la sostenibilidad como una palanca de innovación y generación de valor. Estas son las que logran resultados concretos. El “mundo ideal”, asegura, es aquel donde la sostenibilidad no está en un depar-

CREAR VALOR. Gema Sacristán señala que algunas empresas que empezaron por regulación ahora ven oportunidades de generar negocio.

tamento aislado ni tiene su propia estrategia, sino que es parte central del negocio.

Las amenazas del cambio climático, las exigencias de consumidores más informados y los riesgos regulatorios no son escenarios futuros, sino realidades presentes. “Las empresas que no lo integren no van a subsistir, pero no por eslogan, sino porque no van a saber manejar sus riesgos, no atraerán talento, no podrán competir”, advierte.

El ‘Informe de riesgos globales’, elaborado anualmente por el WEF, con Marsh McLennan y Zurich Insurance Group, coincide y señala que los riesgos ambientales y sociales son los más relevantes a largo plazo para las compañías, encabezados por eventos extremos relacionados con el clima y la pérdida de biodiversidad. Por eso, Sacristán insiste en que los líderes empresariales deben entender que la sostenibilidad es un tema de negocios.

“Hay cambios que ya están ocurriendo. La gente joven toma menos alcohol, come menos carne. Entonces, ¿sigo invirtiendo en lo mismo o adapto mi negocio? Es en ese tipo de cosas en el cual se debe estar atento”, señala.

UN CAMBIO DESDE ADETRON

Sacristán insiste en que la transformación no puede ser parcial. Requiere liderazgo, gobernanza robusta, métricas claras y una cultura organizacional que entienda la sostenibilidad como ventaja competitiva. “Me entusiasma ver cómo algunas empresas que empezaron solo por regulación ahora están viendo oportunidades y creando nuevos productos. Es el cambio que buscamos”, asegura.

Desde su posición, la directiva trata de cambiar mentalidades, demostrar que la sostenibilidad no es un lujo y que quienes quieran perdurar tendrán que hacer del impacto su propio modelo de negocio. “He utilizado mi carrera para generar impacto positivo y contribuir a dejar un mundo mejor. Es mi pasión, pero también es mi forma de vida”, precisa.



LA SOSTENIBILIDAD ES UN MARATÓN QUE IMPLICA REVISAR CÓMO CREAR VALOR.





ANUALIDAD PAREJA

20%

OFF en
**entrenamiento
personalizado**

25 Pases
de invitado

+

2 Lockers
**semestrales
chicos**

EN EL CAMPO. La presidenta Claudia Sheinbaum ha presentado diversos programas para impulsar la producción.

PULSO



EL FRIJOL QUE NO ALCANZA

México importa un tercio de su consumo de esta leguminosa. La autosuficiencia es el objetivo, pero el campo no da para ello.

POR: Patricia Tapia

FOTO: ANYLÚ HINOJOSA-PEÑA

Este gobierno ya eligió su grano insignia: el frijol. Emblema de la comida mexicana y sustento de millones, se ha convertido en uno de los estandartes de la autosuficiencia alimentaria. El plan suena ambicioso, pues consiste en dejar de importarlo, elevar su producción, repartir semillas certificadas, tecnificar a los pequeños productores y montar un banco estatal de semillas. Pero el campo no se deja seducir tan fácil, porque mientras el discurso florece, la tierra sigue seca y este no es el único problema.

“Durante muchos años, y además por la sequía que hemos vivido, se dejó de producir mucho frijol en México y estamos importando alrededor de 300,000 toneladas al año. Si hay tanto trabajador del campo, tanto pequeño productor, hay que apoyarlos para que produzcan más”, fueron las palabras de la presidenta

Claudia Sheinbaum a principios de 2025. “Vamos a trabajar para que podamos hacer un programa en tres estados: en Zacatecas, en Durango y en Nayarit, para que sean de nuevo los grandes productores de frijol de nuestro país y dejemos de importar del extranjero”.

De acuerdo con el Departamento de Agricultura de Estados Unidos, el ciclo agrícola de este año traerá una buena noticia. Se estima que México logrará superar la producción de un millón de toneladas de frijol, un repunte respecto a las 996,393 toneladas de 2024.

Uno de los peores años para el frijol fue 2023, cuando la sequía hundió la producción a niveles históricos, con solo 723,642 toneladas, según los datos del Servicio de Información Agroalimentaria y Pesquera (SIAP).

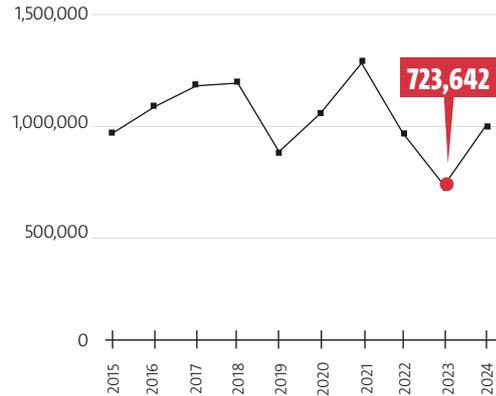
Pero el entusiasmo del repunte en 2025 se enfría al mirar más de cerca. Ese salto no proviene de un cambio de fondo, sino de una expansión del 32% en la superficie sembrada. Aun así, el país sigue sin producir lo suficiente. Para llenar el plato, México importa casi una tercera parte de su consumo interno, estimado para 2025 en 1.16 millones de toneladas.

La dependencia se acentúa por una realidad difícil de revertir, ya que el 85% del frijol mexicano responde a la lluvia. La infraestructura de riego apenas

UNA PRODUCCIÓN CON ALTIBAJOS

En 2023 tocó un mínimo histórico debido a la sequía.

DATOS EN TONELADAS



FUENTE: SIAP.

UNA BALANZA DESPROPORCIONADA

Las importaciones de frijol superan, por mucho, las exportaciones. En 2024, se alcanzó un récord.

DATOS EN MILLONES DE DÓLARES



FUENTE: Banco de México.

alcanza el 14% de las hectáreas sembradas y, así, la diferencia es abismal, pues mientras el temporal rinde apenas 0.55 toneladas por hectárea, el riego casi cuadruplica el resultado, con 1.96 toneladas por hectárea.

Las sequías no perdonan. En la última década, México perdió una quinta parte de su superficie cosechada de frijol, al pasar de 1.68 millones de hectáreas a 1.36 millones. Durango y Chihuahua retrocedieron hasta 50%, aunque Zacatecas resistió el embate y se mantuvo como el primer productor nacional, pero con rendimientos bajos. Solo Sinaloa, con presas, riego y mecanización, logra competir. El resto siembra a cielo abierto, con los dedos cruzados.

MEDIDAS INSUFICIENTES

El gobierno ha desplegado un abanico de programas: Precios de Garantía, Fertilizantes para el Bienestar, Kilo por Kilo y Apoyos para pequeños productores de maíz y frijol (Pimaf), pero los resultados son marginales. En 2024, apenas el 3.4% del frijol se sembró con semilla certificada,

y solo el 0.01% de los productores vendió su cosecha a Segalmex. En muchos casos, los pagos llegaron tarde.

Para corregir el rumbo, la Secretaría de Agricultura anunció la creación de una nueva empresa pública, el Banco de Semillas para el Bienestar (Prosebien), cuya misión es distribuir semillas de alto rendimiento en zonas claves como Zacatecas. La meta suena concreta, al incrementar la producción de frijol a 1,200,000 toneladas, pero los detalles se pierden en la bruma. No hay claridad sobre su capacidad operativa ni garantía de inversión en desarrollo tecnológico, dice el reporte del Departamento de Agricultura de Estados Unidos.

El comercio exterior llena los huecos que deja el campo. EU abastece el 75% de las importaciones mexicanas de frijol. Brasil también ganó terreno tras la eliminación temporal de aranceles. En contraste, México exporta poco, apenas 17,000 toneladas al año, en su mayoría hacia Estados Unidos, Perú y Cuba.

En Charco Blanco, una localidad productora de frijol en Som-

brerete, Zacatecas, inició a mediados de este año el reparto de 5,700 toneladas de semilla certificada de frijol que producirá Proseben, con la promesa de reactivar el campo y empujar, una vez más, la autosuficiencia.

La escena marcó el inicio del Plan Nacional del Frijol, con el que se pretende sembrar 230,000 hectáreas en 33 municipios zacatecanos. Las semillas –negro, en San Luis, y pinto, en Saltillo– se ofrecieron a precios subsidiados: 8.75 y 10 pesos por kilo, respectivamente. La mitad del subsidio corre por cuenta del gobierno federal, un cuarto por el estatal. El resto lo cubre el productor, que no siempre tiene claro qué está comprando.

La semilla llegó tarde. Desde mayo, cientos de agricultores habían salido a las calles a exigir su entrega. La temporada primavera-verano se acercaba y el riesgo de perder el ciclo crecía día tras día. Hubo bloqueos frente a la Secretaría de Agricultura.

El retraso se resolvió con prisa, pero evidenció una grieta nueva. Al abrir los costales, varios productores detectaron que algunos granos mostraban signos de germinación. Técnicamente, no es una semilla inservible, pero Segalmex aún no garantiza que aceptará cosechas provenientes de esa distribución. La duda pesa. “Si la sembramos y luego no nos la reciben, ¿quién nos va a responder?”, cuestionan los productores.

LA DEPENDENCIA SEGUIRÁ

Los expertos agroalimentarios desmontan el sueño sexenal de la autosuficiencia en el frijol. Para Luis Eduardo González, consejero de la Unión Mexicana de Fabricantes y Formuladores de Agroquímicos, el problema no radica en la semilla, sino en la seguridad para producir. Para Fernando Cruz, socio director del Grupo Consultor de Mercados Agrícolas (GCMA), el obstáculo es más profundo: ni con voluntad ni con insumos alcanza.

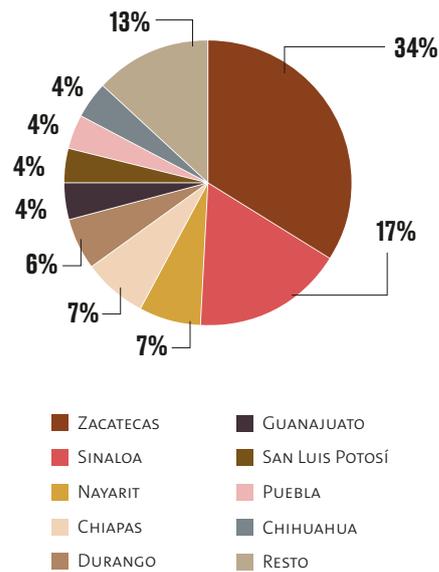
Ambos conocen de cerca las entrañas del campo mexicano. González ha seguido el avance –o el retroceso– de programas agrícolas desde el surco. Cruz analiza desde la trinchera de los mercados. Sus miradas coinciden: México no produce el frijol que consume, y las condiciones actuales no permiten suponer que eso cambiará pronto, no al menos en los seis años que planteó Sheinbaum.

“Lo único seguro para el agricultor es que no hay nada seguro”, advierte Gon-

LOS MAYORES PRODUCTORES

Zacatecas y Sinaloa dominan la mitad de la producción nacional de frijol.

DATOS EN PORCENTAJE



FUENTE: SIAP.

zález. Con más del 80% de la superficie frijolera sujeta a temporales, sembrar se ha vuelto un acto de fe. Si llueve, hay cosecha. Si no, la semilla se pierde.

Y si se logra la cosecha, el productor enfrenta otro viacrucis, precios inestables, inseguridad en las carreteras y falta de garantías para vender el producto.

La infraestructura actual no ayuda. Tiene más de 50 años y no responde a los desafíos del cambio climático. Invertir en sistemas modernos de riego sería más útil que repartir costales de insumos sin garantías de que funcionen.

Cruz lo reafirma. “Sin agua, no importa que haya semilla, fertilizante o agrónomo. La ecuación no cierra”. Las sequías persistentes en Zacatecas, Durango y Chihuahua, las principales zonas productoras, han empujado a muchos a abandonar el cultivo. “La tierra ya no da negocio”, sentencia.

“Regalar es sencillo. Acompañar de forma integral, no”, dice Cruz. La tecnología llega tarde. Los fertilizantes no siempre son los adecuados y se reparten en cantidades insuficientes. En muchos casos, no alcanzan ni para una hectárea.

La tecnificación, además, brilla por su ausencia. La mayoría de los productores carece de maquinaria moderna y de asesoría técnica. El extensionismo rural desapareció hace seis años. La falta de subsidios eléctricos impide extraer agua de pozos. “Seguimos esperando que el dios Tláloc nos resuelva la producción”, lamenta Cruz.

Los expertos coinciden en la desigualdad regional. Sinaloa, con presas, agrónomos y mejor infraestructura, duplica en rendimiento a los estados del altiplano. Pero los frijoles sinaloenses, preferentes y de mayor valor, no integran la dieta básica del país, se exportan a Estados Unidos. México, en cambio, importa frijoles negros y pintos desde Canadá, Argentina, Myanmar y, sobre todo, de Estados Unidos.

Cruz recuerda que, hace dos años, México tuvo que importar más del 50% de su consumo de frijol. Solo un ciclo más benévolo impidió que la cifra se repitiera. Pero los márgenes siguen ajustados.

Importar, dice Cruz, no es pecado. En algunos casos, tiene lógica. Llevar frijol desde Zacatecas hasta Yucatán por carretera cuesta más que traerlo en barco desde el golfo. El mercado manda.

González subraya otro ángulo: la desconfianza. Tras años de insumos de baja calidad y programas clientelares, muchos agricultores ya no creen en el gobierno. “Se han llevado chascos con semillas viejas o fertilizantes inservibles”, dice.

El precio de garantía tampoco ha funcionado. La capacidad de acopio de Segalmex es limitada. Los pequeños productores enfrentan mermas y problemas de calidad. “Si Conasupo no lo logró, esta versión deslactosada menos lo hará”, ironiza Cruz.

Además, aseguran que no hay correlación entre producir más y dejar de importar. A la distancia, ambos coinciden en el veredicto. “La autosuficiencia es un buen deseo, no una promesa viable”.

LA INFLACIÓN MILLENNIAL

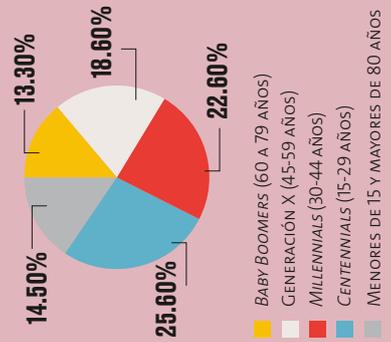
Entraron al campo laboral en plena crisis económica, tienen malos hábitos financieros y el alza de precios no los suelta; son los *millennials* mexicanos, nacidos entre 1981 y 1996, a quienes no les alcanza para cubrir sus gastos cotidianos que suben más que la inflación.

POR: Dairizí Patiño

El alza de precios pega diferente a cada generación. Los *millennials* llegaron al mundo laboral con menos recursos, inflación y crisis. "Las generaciones tienen diferentes prioridades de consumo, eso hace que cierta subcanasta de inflación tenga un comportamiento diferente al de canastas de otras generaciones", dice Pamela Díaz, economista en jefe de BNP Paribas. Si bien hoy son la generación con mayor participación en el mundo laboral, sus ingresos y su falta de organización financiera los llevan a ser los más endeudados de entre cuatro generaciones.

MAYORÍA MILLENNIAL

Representan el 22.6% de la población y concentra a personas en la mitad de su trayectoria laboral.

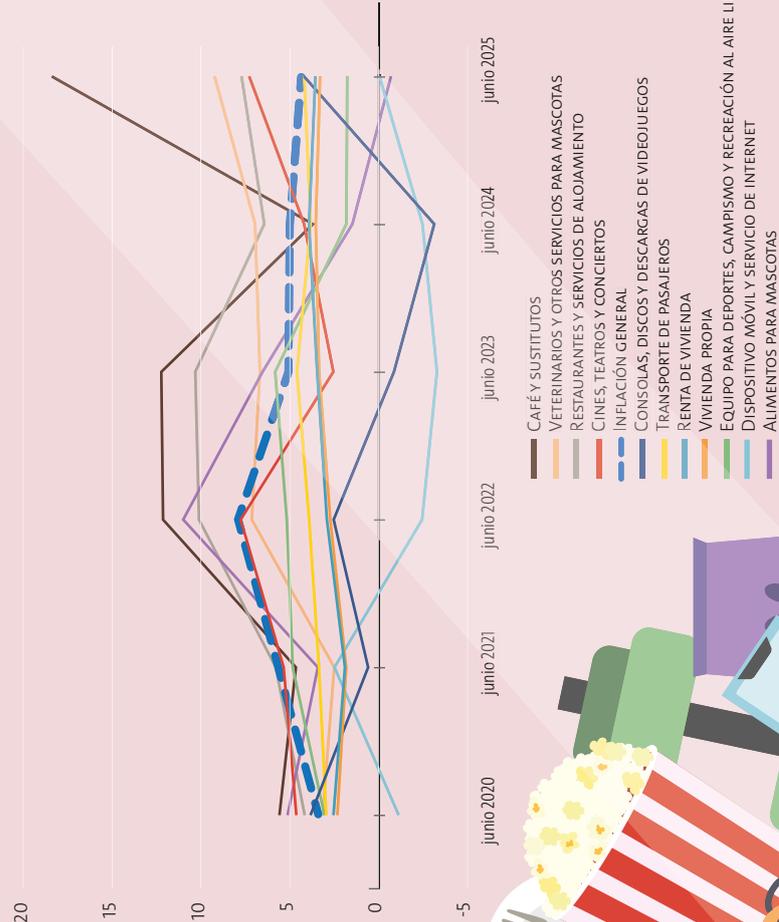


FUENTES: INEGI y BBVA Research.

CAMBIO DE HÁBITOS

A diferencia de sus padres *baby boomers*, los *millennials* cambiaron hábitos de consumo, dando prioridad a gastos más enfocados al cuidado de sus mascotas, conciertos y restaurantes, que se han incrementado, mayormente, por arriba de la inflación general desde la pandemia y hasta el cierre de junio de este año.

% DE INCREMENTO ANUAL

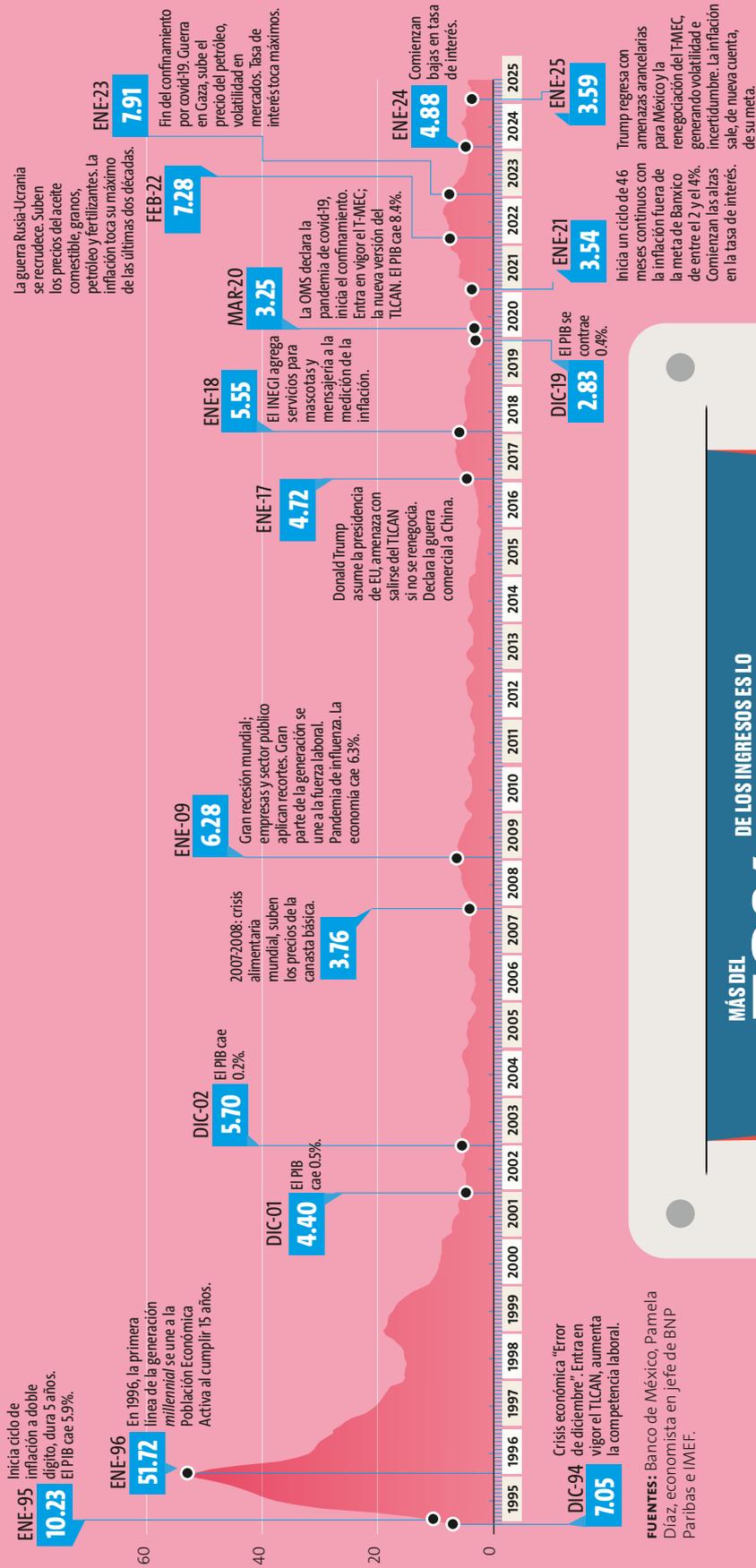


FUENTE: INEGI.

SURFEAN OLAS INFLACIONARIAS

El aumento de los precios, las crisis económicas, conflictos bélicos y pandemias acompañan a la generación Y, como también se le conoce, en el transcurso de su vida laboral.

INFLACIÓN % ANUAL

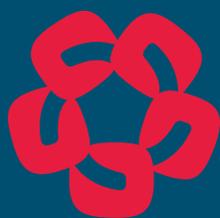


MÁS DEL 50% DE LOS INGRESOS ES LO QUE DESTINA EL 27% DE LOS MILLENIALS PARA EL PAGO DE SUS DEUDAS, EL PORCENTAJE MÁS ALTO ENTRE GENERACIONES.

FUENTES: Banco de México, Pamela Díaz, economista en jefe de BNP Paribas e IMEF.

banamex.com/nomina





Banamex

Aquí. Para ti. Siempre.

Trae tu nómina a B
tu quincena por qu
aaaaaaaaaaaaaaaaaa
aaaaaaaaaaaaaaaaaa
aaaaaaaaaaaaaaaaaa
aaaaaaaaaaaaaaaaaa
aaaaaaaaaaaaaaaaaa
aaaaaaaaaaaaaaaaaa
aaaaaaaaaaaaaaaaaa
aaaaaaaaaaaaaaaaaa



anamex y cambia
incena
aaaaaaaaaaaa
aaaaaaaaaaaa
aaaaaaaaaaaa
aaaaaaaaaaaa
mex
aaaaaaaaaaaa
aaaaaaaaaaaa
aaaaaaaaaaaa
aaaaaaaaaaaa



SUSCRÍBETE

EXPANSION

Quién

ELLE



Escanea para
ingresar al sitio



tienda.grupoexpansion.com

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



CAMBIO. Al menos seis de los nueve ministros que integrarán la nueva corte son afines al partido en el poder.

LA ERA DEL... ¿POPULISMO JUDICIAL?

Los nuevos integrantes de la SCJN enfrentan retos como la curva de aprendizaje, recuperar legitimidad, resolver asuntos relevantes y desmarcarse de Morena y del gobierno.

POR: Yared de la Rosa y Carina García

“E

sto es para que se dé una idea de cómo se va a votar”, dice una mujer en la alcaldía Gustavo A. Madero de la Ciudad de México mientras entrega una lista con docenas de nombres y números. La escena, a finales de mayo, se replicó en todo el país, con operadores no identificados repartiendo “acordeones” para “guiar” la primera elección de ministros, magistrados y jueces. El formato de estos listados fue variado: tamaño carta, plegable, de colores, con código QR, en versión electrónica, descargable por internet y distribuidos vía WhatsApp.

Esta línea a los electores no solo surtió efecto y con gran precisión, sino que definió a los nueve ministros que hoy ocupan un asiento en la Suprema Corte de Justicia de la Nación (SCJN). Con ellos, inicia una nueva fase que los expertos llaman “de populismo judicial”, en la que el dilema de los juzgadores estará entre defender derechos o emitir sentencias para atender clientelas y quedar bien con el gobierno o el electorado.

También será un periodo en el que los nuevos ministros estarán bajo la lupa, pues además de aparecer en los “acordeones”, la mayoría tiene cercanía o afinidad con la llamada 4T. “Van a buscar casos muy mediáticos que se legitimen popularmente, pero [que] jurídicamente y técnicamente tengan problemas por no seguir procedimientos o hacer interpretaciones más allá de la ley”, alerta Tito Garza Onofre, investigador del Instituto de Investigaciones Jurídicas de la UNAM.

LA TRANSFORMACIÓN

La elección del 1 de junio marcó un antes y un después en la corte y el Poder Judicial. No solo fueron sometidos a las urnas 881 cargos judiciales, lo que derivó en la salida de cientos de juzgadores de carrera, sino que hay nuevas reglas en la SCJN: tendrá nueve y no 11 ministros, su presidencia durará dos años y no cuatro, y ya no tendrá el control administrativo del Poder Judicial. La mayoría de los asuntos se resolverá en el pleno y por consenso, pues se eliminaron las dos salas que permitían revisar asuntos de forma más especializada.

Los expertos consideran que los nuevos ministros buscarán la inmediata legitimación, pues pesa sobre ellos la sombra de ser cercanos a Morena, de haber

triunfado por los “acordeones” y de obtener su lugar en una elección en la que participó solo el 13% del electorado.

“Dicen: ‘Somos muy independientes porque nos eligió el pueblo’. Si realmente tuvieran legitimidad democrática, tendrían que decidir con independencia. No creo que suceda”, opina el abogado constitucionalista Javier Martín Reyes.

Por el contrario, la ministra en retiro Olga Sánchez Cordero da un voto de confianza: “Yo confiaría que fuera una corte independiente, una corte autónoma, una corte experimentada, una corte imparcial”.

EN BÚSQUEDA DE LEGITIMIDAD

Los integrantes del pleno de la corte tienen el estigma de ser los “ministros acordeón”, pues la probabilidad de que millones de electores, sin coordinación, votaran por la misma lista era más baja que ganar el Melate, según el consejero electoral Martín Faz.

Competieron 64 personas candidatas a la SCJN y solo ganaron quienes estuvieron en los polémicos listados. Hubo múltiples combinaciones posibles para votar, pero no hubo dispersión: millones de ciudadanos sufragaron casi de forma idéntica por el mismo conjunto de candidaturas.

“En lugar de una dispersión natural, lo que vemos es un comportamiento idéntico, como una copia al carbón de un diseño previamente decidido y controlado”, concluyó el informe ‘Elección judicial 2025’, del ministro en retiro José Ramón Cossío y el experto Jorge Alberto Medellín. “Esto demuestra que nada en esta elección se decidió en la jornada, sino de una lista de candidatos seleccionados y/o acordeones. La democracia se calcó, se fotocopió y se programó desde la estructura política”, agrega el documento.

Cossío enfatiza que la nueva corte llega con baja legitimidad, pues de casi 100 millones de electores solo 13 millones fueron a las urnas y, de estos, buena parte anuló sus votos.





VOTOS OBTENIDOS:
6,195,612

HUGO AGUILAR ORTIZ

NUEVO PRESIDENTE DE LA SCJN

ESTUDIOS:

MAESTRO EN DERECHO CONSTITUCIONAL POR LA FACULTAD DE DERECHO Y CIENCIAS SOCIALES DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA BENITO JUÁREZ DE OAXACA.

EXPERIENCIA:

COORDINADOR DE DERECHOS INDÍGENAS DEL INSTITUTO NACIONAL DE LOS PUEBLOS INDÍGENAS.

“**VAMOS A CONSTRUIR UNA JUSTICIA REAL, VERDADERA Y CON ENFOQUE INTERCULTURAL. INICIAREMOS LA ETAPA DEL PLURALISMO JURÍDICO.**”

Hugo Aguilar,
ministro y presidente de la SCJN.



VOTOS OBTENIDOS:
5,802,019

LENIA BATRES GUADARRAMA

ESTUDIOS:

LICENCIADA EN DERECHO Y MAESTRA EN DERECHO PENAL POR LA UNIVERSIDAD HUMANITAS.

EXPERIENCIA:

EXDIPUTADA FEDERAL, MINISTRA, CERCANA A MORENA.

Para Garza, es precisamente por este “déficit de legitimación” que es previsible un populismo judicial. “Definieron a los ganadores favores, pactos políticos y por los famosos acordeones. Es una corte viciada de origen ¿Cómo se puede recuperar ese déficit de legitimación? Creo que haciendo una cosa que se ha estudiado desde hace años, que es el populismo judicial”.

Es de esperarse, abunda el académico, que las decisiones de los nuevos ministros no necesariamente aporten una mejora sustancial a la impartición de justicia, pero que sean mediáticamente redituables para ellos.



VOTOS OBTENIDOS:
5,310,993

YASMÍN ESQUIVEL MOSSA

ESTUDIOS:

DOCTORA EN DERECHO POR LA UNIVERSIDAD ANÁHUAC.

EXPERIENCIA:

EXMAGISTRADA, EXPRESIDENTA DEL TRIBUNAL DE LO CONTENCIOSO DE LA CIUDAD DE MÉXICO, MINISTRA.

EL RETO DE LA INDEPENDENCIA

Al menos seis de los nueve ministros tienen vínculos con Morena. Por ejemplo, el nuevo presidente de la corte, Hugo Aguilar, fue funcionario de alto nivel de Pueblos Indígenas en el gobierno de Andrés Manuel López Obrador; María Estela Ríos fue consejera jurídica de la Presidencia el sexenio pasado y Loretta Ortiz es exmilitante y fundadora de Morena.

“No soy político, no pertenezco a un partido, mi acción, mi visión y lo que voy a hacer va a ser de manera objetiva”, dice Aguilar.

Sin embargo, hay quienes ven que el partido guinda controlará el Poder Ejecutivo, el Legislativo y ahora, el Judicial.

“Se están perdiendo los pesos y contrapesos, y cargándonos hacia una autocracia. [Habrà] resoluciones que favorezcan al go-



DIPUTADOS Y SENADORES APRUEBAN LA REFORMA EN SEDES ALTERNAS, ANTE LA TOMA DEL CONGRESO.

4 Y 11 DE SEPTIEMBRE



ENTRA EN VIGOR LA REFORMA JUDICIAL.

16 DE SEPTIEMBRE



INICIA FORMALMENTE EL PRIMER PROCESO ELECTORAL JUDICIAL.

23 DE SEPTIEMBRE



VAMOS A VER UNA CORTE CAPTURADA: LE DA LA RAZÓN AL GOBIERNO O NO RESUELVE LO QUE LE IMPORTA AL GOBIERNO PARA NO METERSE EN PROBLEMAS.

Juan Martín Reyes, abogado constitucionalista.



bierno”, alerta Susana Camacho, coordinadora del Programa de Justicia de México Evalúa, quien previene que por esta línea sin equilibrios habrá que vigilar las resoluciones. “[Los nuevos ministros] están muy cargados hacia la visión estatal. Vamos a ver si realmente son independientes”, señala.

El constitucionalista Javier Martín Reyes coincide en que la corte debe demostrar que tiene independencia para resolver, que es imparcial y no está “capturada” por el gobierno.

Entre los pendientes está un amparo tramitado por Grupo Elektra contra el SAT por un crédito fiscal que, con actualizaciones y recargos, suma 33,306 millones de pesos.

Sánchez Cordero, cuya hija Paula García Villegas contendió por un lugar en la corte, subraya la necesidad de que los ministros ponderen los derechos “siempre, siempre”, por encima de cualquier otro interés. “Esa es su chamba, ponderar derechos, porque siempre vienen derechos a veces conflictuados. Tiene que seguir siendo un contrapeso en el sentido más jurídico y político de los temas”, expone.

LA CURVA DE APRENDIZAJE

La operación de la corte también deberá ajustarse a los ministros sin experiencia. Camacho y Garza centran su preocupación en la desaparición de las salas de la corte que desahogaban decenas de asuntos. “Esto implica que se retrase todavía más la impartición de la justicia si los casos se van



VOTOS OBTENIDOS:
5,012,094

LORETTA ORTIZ AHLF

ESTUDIOS:

DOCTORA EN DERECHOS HUMANOS POR LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN A DISTANCIA DE ESPAÑA.

EXPERIENCIA:

DIPUTADA FEDERAL, MINISTRA.



VOTOS OBTENIDOS:
4,729,803

MARÍA ESTELA RÍOS

ESTUDIOS:

LICENCIADA EN DERECHO POR LA UNAM.

EXPERIENCIA:

EXCONSEJERA JURÍDICA DE LA PRESIDENCIA, DIRECTORA DE DERECHO PARLAMENTARIO EN EL INSTITUTO BELISARIO DOMÍNGUEZ DEL SENADO.



VOTOS OBTENIDOS:
3,655,748

GIOVANNI AZAEL FIGUEROA

ESTUDIOS:

DOCTOR EN DERECHO CONSTITUCIONAL POR LA UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID.

EXPERIENCIA:

ACADÉMICO DE TIEMPO COMPLETO DE LA UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA.



INICIAN CAMPAÑAS JUDICIALES.



DISTRIBUCIÓN MASIVA DE ACORDEONES.



CONCLUYEN CAMPAÑAS JUDICIALES.

2025

30 DE MARZO

25 DE MAYO AL 1 DE JUNIO

28 DE MAYO

Nuestra red global
conecta a nuestros clientes
con más de *180 países*.

citi.com/mexico

Somos Citi,
el banco para el México global.





VOTOS OBTENIDOS:
3,587,951

IRVING ESPINOSA BETANZO

ESTUDIOS:
DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA POR EL INAP.

EXPERIENCIA:
MAGISTRADO ANTICORRUPCIÓN Y EXASADOR DE DIPUTADOS DE MORENA.

“**LE APUESTO A QUE SEA UNA CORTE QUE DÉ UNA RESPUESTA AL PUEBLO DE MÉXICO Y EL BENEFICIADO, AL FINAL, SEA EL PUEBLO DE MÉXICO.**”

Olga Sánchez Cordero, ministra en retiro y legisladora de Morena.

”



VOTOS OBTENIDOS:
3,584,825

ARÍSTIDES RODRIGO GUERRERO

ESTUDIOS:
DOCTOR EN DERECHO POR LA UNAM.

EXPERIENCIA:
EXPRESIDENTE DEL INSTITUTO DE TRANSPARENCIA CDMX.

a deliberar y a votar en el pleno, sin distribuirse; eso me preocupa”, menciona Garza.

El investigador advierte que la corte también entrará en una fase de incertidumbre, pues sus funciones administrativas serán absorbidas por el nuevo Órgano de Administración Judicial.

Javier Martín Reyes, experto de la UNAM, suma otro desafío para los nuevos ministros: generar consensos mínimos para que funcione como órgano colegiado. La corte acumula 1,341 asuntos pendientes de resolver y 211 expedientes admitidos pero no turnados para revisión, de acuerdo con datos oficiales al 15 de julio.

De los nueve ministros, repiten en el cargo Lenia Batres, Yazmín Esquivel y Loretta Ortiz. Las tres son afines a Morena y obtuvieron la mayor cantidad de votos, en ese orden, después de Aguilar.

Garza recalca que esa falta de experiencia puede ser perjudicial porque la “curva” será más prolongada. “Un borrón y cuenta nueva no es una opción porque necesitan todos los precedentes de cómo ha funcionado el derecho históricamente en la corte”, sostiene.

Cossío también advierte que la corte deberá lograr una transición ordenada, enfrentar mayor rezago y superar la narrativa morenista de que los ministros son corruptos y alejados del pueblo. “Lo más peligroso para quienes estamos expectantes de ver su actuación es si van a tener la capacidad de convertirse en juzgadores de todos o de la 4T, si se van a dedicar a palomear todo lo que mande la presidenta o van a ser independientes”.



VOTOS OBTENIDOS:
3,268,411

SARA IRENE HERRERÍAS

ESTUDIOS:
DOCTORA EN CIENCIAS PENALES Y POLÍTICA CRIMINAL POR EL INSTITUTO NACIONAL DE CIENCIAS PENALES.

EXPERIENCIA:
EXTITULAR DE LA UNIDAD DE DERECHOS HUMANOS DE LA SEGOB, FISCAL DE DERECHOS HUMANOS DE LA FGR.



SE DEFINE LA PRESIDENCIA DE LA SCJN A FAVOR DE HUGO AGUILAR ORTIZ.



EL INE DECLARA VÁLIDA LA ELECCIÓN DE LA SCJN.

2025

3 DE JUNIO

15 DE JUNIO



GALLERY
RESIDENCES
TULUM



Own in Tulum
Live worldwide

Own a second home in Tulum and unlock access to over 5,500 luxurious hotels worldwide through Accor's network. MGallery Residences Tulum, the first of its kind in Mexico, offers 95 branded residences, facing nature, vibrant culture, and the Caribbean breeze.

This exclusive collection invites you to reconnect with your essence through curated experiences, 5-star Accor services, and a setting designed to inspire a life well-lived.

WELCOME TO MAYALIAH RESIDENCES
TULUM – MALLERY COLLECTION

mgalleryresidencetulum.com

Over 50% sold
SECURE YOUR UNIT TODAY



contact us



IMAGINED BY
INMOBILIA

FILIPAO
NUNES
BUILD & BELIEVE



FOX NFL THURSDAY
NIGHT FOOTBALL

CALENDARIO 2025 - 2026

EN VIVO Y EN EXCLUSIVA

SEM 2 - 11 SEP



SEM 7 - 16 OCT



SEM 12 - 20 NOV



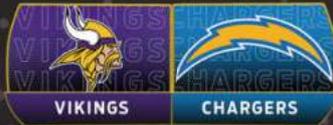
SEM 15 - 11 DIC



SEM 3 - 18 SEP



SEM 8 - 23 OCT



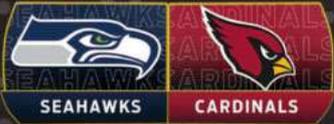
THANKSGIVING *SEM 13 - 27 NOV



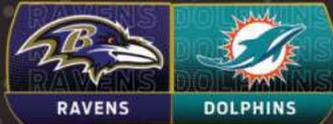
SEM 16 - 18 DIC



SEM 4 - 25 SEP



SEM 9 - 30 OCT



THANKSGIVING *SEM 13 - 27 NOV



SEM 17 - 25 DIC



SEM 5 - 2 OCT



SEM 10 - 6 NOV



THANKSGIVING *SEM 13 - 27 NOV



*PARTIDO COMPARTIDO

SEM 6 - 9 OCT



SEM 11 - 13 NOV



SEM 14 - 4 DIC



SUSCRÍBETE

FOX SPORTS

#NFLXFSMX

ESCAPAR AL ABISMO

Pemex y su deuda tienen una ventana de oportunidad. Pero hay escepticismo en las empresas.

POR: Diana Gante

Pemex se encuentra en una encrucijada. Tras años de apostar a una estrategia de refinación que ha provocado pérdidas y descuidar su división más rentable, la de exploración y producción, la petrolera mexicana busca ahora un giro estratégico: asociarse con privados para reactivar su producción de crudo y, con ello, generar los ingresos que hoy no logra en sus refinerías.

La alternativa ya está sobre la mesa. La reforma energética de la administración de la presidenta Claudia Sheinbaum permite a Pemex firmar contratos mixtos con empresas privadas, un modelo que se aleja del mecanismo de rondas petroleras promovido en 2013, pero que abre una puerta, aunque estrecha, a la participación de capital privado.

Estos contratos contemplan que Pemex conserve al menos el 40% de participación, mientras que el socio privado asume los costos, los riesgos y las inversiones para el desarrollo del campo. En teoría, es un ganar-ganar, mientras que el Estado retiene el control, los privados pueden participar en proyectos maduros con bajo riesgo exploratorio, ya que son campos con reservas probadas y producción incremental en el corto plazo. Pero el éxito dependerá de un equilibrio delicado, que la calidad y el volumen del crudo extraído cubran costos, así como los derechos de Pemex, y dejen utilidad para los inversionistas.

CONTRATOS MIXTOS

Son 10 las empresas que han mostrado interés en participar en los contratos mixtos que Pemex va a licitar y con los que pretende obtener aceite y gas natural.

| Proyecto | Producción incremental esperada | | Empresas interesadas |
|---------------------------|---------------------------------|---------------------|------------------------------|
| | Aceite (Mbd) | Gas natural (MMpcd) | |
| Homol | 4.2 | 29.5 | No definido |
| Och | 3.4 | 6.7 | Harbour |
| Sini-Caparroso | 3.2 | 8.2 | No definido |
| Tamaulipas Constituciones | 3.2 | 3.5 | Sinopec, C5M, Chame y Diavaz |
| Agua Fría | 1.7 | 2.7 | Sinopex, Cesigsa y Chame |
| Cinco Presidentes | 0.8 | 0.9 | No definido |
| Madrefil-Bellota | 0.6 | 0.9 | Harbour y Cheiron |
| Bakte | 33.6 | 392 | No definido |
| Ixachi | 18.7 | 157.3 | Carso |
| Cuervito | 0 | 7.1 | Jaguar, C5M y Diavaz |
| Pit-Kayab-Utsil* | 200 | 22.9 | No definido |

*Proyecto de gran complejidad técnica.

FUENTE: Pemex.

“Estos proyectos tienen una serie de protecciones al capital que tienen sentido y que son atractivos”, dice Ny-mia Almeida, exanalista de Pemex en Moody’s y consejera de Voz Experta. “Lo que yo leo aquí es que esos proyectos son una manera sutil de regresar a los contratos que se trataron de hacer en la reforma de 2013, un reconocimiento de que a fuerza se necesita capital privado y Pemex sabe lo que tiene que hacer”.

Aun con los riesgos, varias compañías, sobre todo, las que ya conocen a Pemex, ven atractivo el esquema. Algunas ya han trabajado en contratos de servicio o proveído tecnología a la estatal y volverían a hacerlo si hay certidumbre.

“Son proyectos ya maduros, que no tienen gran riesgo de exploración y son, básicamente, para aumentar la producción, por lo que el riesgo operacional es muy bajo y tiene buenos puntos para el capital privado”, explica Almeida.

INTERÉS Y ESCEPTICISMO

Algunas de las empresas que han manifestado interés en participar en los proyectos de contratos mixtos son Grupo Carso, Harbour Energy, Jaguar,

Diavaz, C5M o Sinopec. Sin embargo, aún no está definido cuáles lograrán adjudicarse los contratos, ya que dependerá de la consolidación de la estrategia y del plan de licitación que prepara la petrolera.

La Estrategia de Contratos de Desarrollo Mixto 2025-2030 de Pemex establece que, de concretarse los 11 contemplados –de los que 10 corresponden a reservas probadas y de producción rápida–, siete estarían destinados a la producción de aceite con un estimado de 69,400 barriles diarios. Otros tres serían para gas natural, con una proyección de 609.5 millones de pies cúbicos diarios. El otro es el proyecto de gran complejidad técnica Pit-Kayab-Utsil, que podría aportar hasta 200,000 barriles diarios de crudo y 22.9 millones de pies cúbicos de gas.

El desarrollo de estos 11 contratos requerirá inversiones de las empresas por 8,060 millones de dólares. El objetivo es acelerar la producción y acercar al gobierno a sus metas de 1.8 millones de barriles diarios de petróleo y 4,500 millones de pies cúbicos diarios de gas natural.

Ante este panorama, algunas compañías ya han mani-

festado su disposición para financiar parte de estos proyectos, entre ellas, Grupo Carso. Durante la conferencia de resultados financieros del segundo trimestre, reiteró su interés en ampliar su participación en negocios con la petrolera.

“En efecto, el grupo está interesado en participar en más negocios con Pemex, aprovechar los contratos mixtos que se están analizando, porque, entre otras cosas, hay más posibilidades de garantizar la fuente de pago, que, sin duda, es un tema que nos preocupa. Pero si estamos interesados en participar y sí hemos tenido acercamientos”, expresó Arturo Spínola, director de Finanzas y Administración de Grupo Carso, en una llamada con inversionistas.

De acuerdo con la presentación de Pemex, el interés de la empresa de los Slim se centra en el desarrollo del campo Ixachi, enfocado en la producción de gas natural, cuyo bono a la firma podría alcanzar los 5,000 mdd, según estimaciones de la petrolera.

No obstante, Spínola reconoció que persiste la incertidumbre sobre los adeudos de Pemex a proveedores y contratistas, que ha impactado directamente a Carso. “Prácticamente, la tercera parte de la cartera de Grupo Carso la tenemos con Pemex, principalmente, en el negocio de servicios de perforación, contratos de servicios integrales y también tenemos una parte en nuestra empresa de hidrocarburos. Estamos hablando de deudas que, en algunos casos, ya superan el año y medio, incluso hay algunas con dos años. El problema es que una buena parte aún no ha sido reconocida, y el monto puede superar los 700 millones de dólares”, detalló el directivo.

Otra empresa que ha mostrado preocupación por los pagos pendientes es Perforadora México (Pemsa), filial de Grupo México. En su informe del segundo trimestre, reportó que suspendió operaciones en cuatro de sus plataformas que daban servicio a la petrolera.

Esta decisión impactó de forma significativa en sus ingresos, que al cierre del segundo trimestre de 2025 sumaron 42 mdd, una caída del 63.7% respecto al periodo anterior. “Debido a la suspensión temporal de cuatro plataformas tipo *jack-up* (Chihuahua, Zacatecas, Campeche y Tabasco) y al ajuste en las cuotas diarias, Pemex está atravesando un proceso de redireccionamiento que ha generado grandes deudas con proveedores y menores ingresos. En el caso de estas cuatro plataformas, nos resulta más conveniente tenerlas en paro temporal que operando, dada la situación actual de Pemex y el impago a proveedores”, señala el reporte.

Grupo Carso y Harbour Energy fueron consultadas para conocer con detalle las motivaciones que la hacen seguir interesadas en la petrolera, pero no respondieron.

Los expertos coinciden en que el objetivo de los contratos mixtos es detener el declive

MacStore
EMPRESARIAL

Más que un proveedor
somos tu socio
estratégico



Lo mejor para tu equipo,
lo mejor para TI.

Agenda tu consultoría



macstoreempresarial.com.mx

 MacStore México

en la producción. Si se adjudican pronto, el primer barril podría salir entre 12 y 18 meses después, lo que daría un respiro a Pemex. “Aunque actualmente no hay una certeza fundamentada dentro de Pemex, las empresas siguen mostrando interés porque lo que están haciendo es tener una visión de largo plazo, donde buscan mantener una relación con Pemex en un contexto en el que el gobierno ya dijo que la petrolera va a ser rescatada”, apunta Arturo Carranza, analista en temas de energía.

NUEVA ETAPA

Pemex fue durante décadas el orgullo energético de México. La producción alcanzó su pico en 2004, cuando el yacimiento de Cantarell impulsó al país a extraer más de tres millones de barriles diarios. Pero esa bonanza hoy es más una sequía.

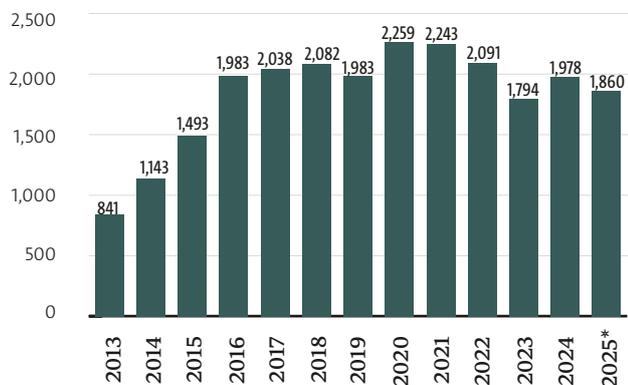
La producción ha caído a 1.6 millones de barriles de hidrocarburos líquidos diarios. La deuda se disparó y cerró junio en 1.86 billones de pesos. Los adeudos con proveedores rebasan los 500,000 mdp, sin contar trabajos aún no facturados, y las refinerías operan a menos del 50% de su capacidad.

Durante el gobierno de Andrés Manuel López Obrador se destinó una millonaria inyección de recursos a Pemex. Su tasa de Derecho por la Utilidad Compartida pasó del 65% en 2019, al 58% en 2020; en 2021, al 54%; al 40% en los años 2022 y 2023, y, finalmente, cerró en un 30% en 2024. Además, se le redujeron cargas fiscales, se intentó fortalecer el modelo de refinación y se realizó un cambio de régimen fiscal para unificar varias contribuciones en un solo Derecho Petrolero para el Bienestar. Pero los números no mejoraron.

EVOLUCIÓN DE LA DEUDA FINANCIERA DE PEMEX

Su deuda se ha incrementado de manera significativa en los últimos años como resultado de su deterioro operativo y la caída en la producción.

DEUDA EN MILES DE MILLONES DE PESOS



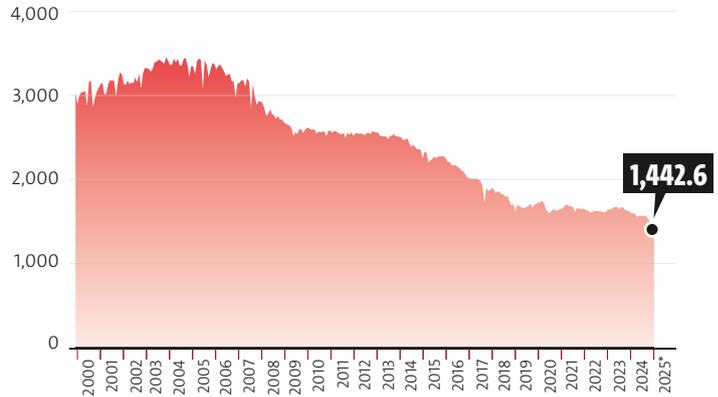
*Datos al primer semestre.

FUENTE: Estados financieros de Pemex.

CAÍDA QUE NO CESA

Pemex no ha logrado recuperar la producción, que ha bajado a la mitad en los últimos 20 años.

PRODUCCIÓN PROMEDIO MENSUAL EN MILES DE BARRILES DIARIOS



*DATOS A ENERO.

FUENTE: CNH.

Por eso, la reforma de Sheinbaum propone una reestructura a fondo. Uno de los principales cambios es la eliminación de las subsidiarias para regresar a un modelo de empresa integrada, que controle toda la cadena de valor. Esto implicará, en una primera etapa, el despido de 3,000 trabajadores de confianza, lo que se traduce en una reducción de 4,000 mdp, según datos de Pemex. Además, la Secretaría de Hacienda anunció una emisión de bonos por 10,000 mdd para refinanciar su deuda de corto plazo.

Pero los expertos advierten que los ajustes administrativos no bastan. “Es muy pronto para ver algún cambio en la reestructura de Pemex”, dice Miguel Ángel Mateo, socio de Hogan Lovells. “Todavía no tenemos los reglamentos que definan la operación puntual, y esos cambios pueden tomar no solo meses, sino años”.

Un riesgo adicional es la pérdida de transparencia. Al integrar todas las subsidiarias, Pemex ya no tendrá que presentar informes detallados por cada línea de negocio, lo que dificultará identificar qué áreas generan utilidad y cuáles son una carga. “Cada vez tenemos menos informa-

ción sobre dónde se gana y en dónde se pierde”, lamenta Almeida. “Y ahí es más difícil trabajar con una empresa para apostar y entender el negocio”.

Pese a este panorama, hay quienes creen que el rescate aún es posible. “Pemex todavía es rescatable, yo creo que sí”, dice Almeida. “No es posible que un país que tenga tanto petróleo no pueda salvar a su petrolera. Solo hay que excavar, invertir y generar una estrategia de negocios seria”.

Carranza coincide. “Debe hacerse de manera integral. No sirve tomar decisiones aisladas. Pemex debe ser vista como una empresa que necesita eficiencia operativa y solidez financiera a la vez”.

Incluso, Carlos Slim, presidente honorario de Grupo Carso, dijo en un evento por el Día del Ingeniero en julio que, pese a los impagos a proveedores y contratistas, había que buscar alternativas para ayudar a Pemex en su posición de empresa.

Con el nuevo marco legal, los contratos mixtos podrían ser el primer paso para reconstruir la estrategia. Si se logra atraer inversiones, aumentar la producción y recuperar parte del flujo de efectivo, Pemex podría, al menos, dejar de ser una carga fiscal.

Las cadenas de retail en México

TRANSFORMACIÓN Y RESILIENCIA

Actualmente se observan tres tendencias: el contraste entre las ventas en tiendas físicas y el *ecommerce*; el aspecto macroeconómico y su impacto en los costos de operación y, finalmente, el *nearshoring*.

POR: RENÉ NÁJERA, SOCIO DE RIESGO ESTRATÉGICO EN DELOITTE MÉXICO.

El entorno VUCA (volátil, incierto, cambiante y ambiguo, por sus siglas en inglés) en el que se desarrollan los negocios hoy en día plantea una encrucijada para el segmento del *retail* en México.

Así, la penetración digital y el comercio electrónico ejercen presión hacia los jugadores en la industria para adoptar modelos de negocio más ágiles y centrados en datos; por otro lado, la macroeconomía (inflación, cambios en el consumo y entornos regulatorios cada vez más exigentes) obliga a replantear estrategias de precios, portafolio y operación.

A ello se suma un fenómeno adicional y creciente: la reconfiguración de cadenas globales (*nearshoring*) que, a la vez que trae oportunidades de abastecimiento más cercano, acarrea presiones sobre costos laborales y logísticos.

Al respecto, la Asociación Mexicana de Venta Online (AMVO) destacó que el valor del mercado *online* de *retail* en el país superó los 789,000 millones de pesos en 2024, representando un salto importante con señales alentadoras de crecimiento sostenido entre consumidores urbanos y segmentos de valor.

Por su parte, la Asociación Nacional de Tiendas de Autoservicio (ANTAD) reportó que las ventas a tiendas iguales en el primer trimestre de 2025 registraron caídas recientes, así como descensos en periodos consecutivos en la "confianza del consumidor". Esto ha llevado a revisar la rentabilidad de formatos y la propuesta de valor que se está brindando en los establecimientos.

Asimismo, el *nearshoring* ha generado muchas expectativas y diversas desilusiones; sin embargo, sigue colocando a México en una posición estratégica para atraer inversión y demandar cadenas de suministro más cortas y eficientes. Aunque existen riesgos asociados que deben ser considerados por las empresas.

El *nearshoring* y la digitalización no compiten entre sí, bien gestionados, pue-

den convertirse en palancas complementarias: el *nearshoring* reduce tiempos de entrega y contribuye a bajar algunos costos logísticos, si se acompaña de inversión en talento y logística local; mientras que la digitalización permite capturar la demanda y optimizar la operación.

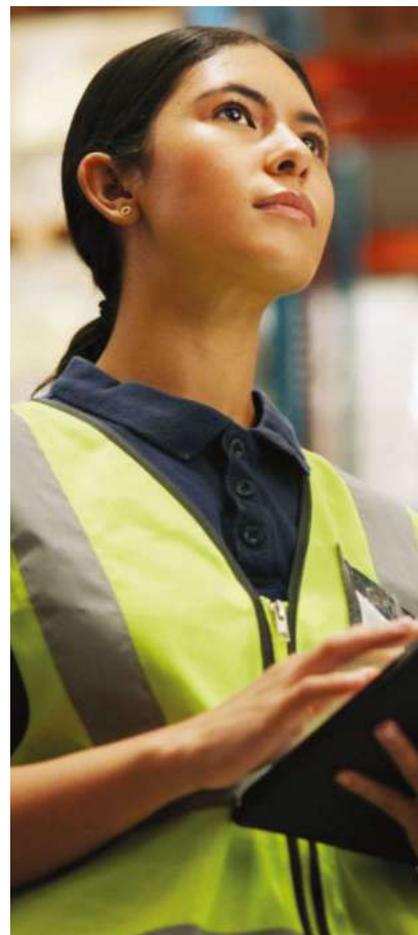
Sin duda, la disrupción en *retail* no es nueva. Lo que es relativamente nuevo es



la concatenación de fuerzas mediante la digitalización acelerada, los cambios macroeconómicos y el reacomodo de las cadenas globales.

Ante este panorama VUCA, ¿qué perspectivas se visualizan para los siguientes tres a cinco años en el *retail*? Se ha mencionado que un análisis y monitoreo de riesgos ágil y continuo puede ayudar a responder a las amenazas al valor y objetivos de los *retailers*.

Un buen comienzo es realizar un diagnóstico integral de datos, tiendas y proveedores, priorizar pilotos con retornos claros y construir una cultura que traduzca la *data* en decisiones rápidas. El tiempo de ventaja que ofrece la coyuntura es finito y transforma la incertidumbre en una posibilidad.



UN SALVAVIDAS

Los libros de desarrollo personal se convierten en el principal sostén del negocio editorial en México, al impulsar ventas estables y crecer desde la pandemia.

POR: Tzuara De Luna



Eran dos amigos, uno más cohibido que el otro. El más desinhibido se acercó al mostrador con una sonrisa cómplice y preguntó al librero: “¿Y tú qué libro de autoayuda le recomendarías ahora que está a punto de divorciarse?”. Para Erik Fonseca, librero desde hace más de 13 años, este tipo de escenas no son extrañas; forman parte del día a día en las ferias del libro, en librerías del norte, el centro o el sur del país. Las búsquedas personales son ahora, también, búsquedas editoriales.

Fonseca estima que la mitad de los visitantes que llegan a las librerías lo hacen con el interés específico de encontrar algún título de desarrollo personal, lo que popularmente se llama autoayuda o superación personal. Esta tendencia se refleja en las cifras del negocio editorial. Según NielsenIQ BookData, el 30% de los libros vendidos en México en lo que va de 2025 son del género de no ficción. De ese total, poco más del 40% corresponde a libros de desarrollo personal.

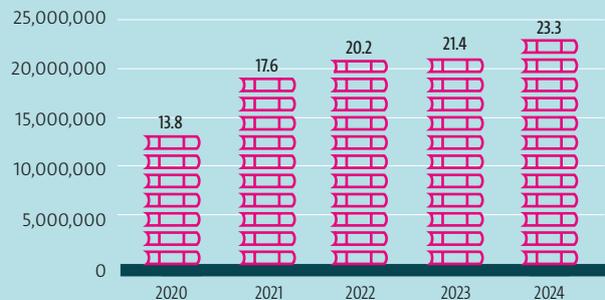
El fenómeno no es reciente, pero se intensificó con la pandemia. Pilar Gordo, directora de Estrategia digital, Marketing y Comunicación de Penguin Random House México, explica que desde entonces los temas relacionados con salud mental ganaron relevancia y se posicionaron con fuerza en el mercado. “No fue la excepción para el mundo editorial”, apunta.



MÁS LIBROS EN LAS ESTANTERÍAS

A pesar de los bajos niveles de lectura en el país, la comercialización de libros impresos va al alza.

MILLONES DE LIBROS VENDIDOS



FUENTE: NielsenIQ BookData.

HAY MUCHO QUE TIENES QUE

Conocer

EN LAS DUNAS DE SAMALAYUCA EN CIUDAD JUÁREZ



En el sector, estos títulos se convierten en “libros de fondo”, es decir, en obras que, pese a haber salido hace más de un año, siguen teniendo ventas sólidas. En esta categoría, Penguin Random House mantiene una lista robusta: *El poder del ahora*, de Eckhart Tolle, *El arte de hacer preguntas*, de Mario Borghino, o *Cómo ganar amigos e influir sobre las personas*, de Dale Carnegie.

“Son libros que, para nosotros, se vuelven clásicos, pero para quien los encuentra por primera vez, ya sea en un celular, una computadora o una librería, son novedades. Y ese tipo de libros venden muchísimo”, señala Gordo. No se trata de moda, sino de un patrón de consumo constante que, en su caso, genera crecimientos de entre el 10 y el 15% cada año.

Algunos títulos superan incluso ese ritmo. *Las mujeres que aman demasiado*, de Robin Norwood, ha tenido un avance del 35% este año, mientras que *El club de las 5 de la mañana*, de Robin Sharma, también reporta un crecimiento de doble dígito. Según Gordo, estos libros se vuelven más atractivos cuando temas como bienestar, salud mental o productividad se ponen en el centro de las conversaciones culturales.

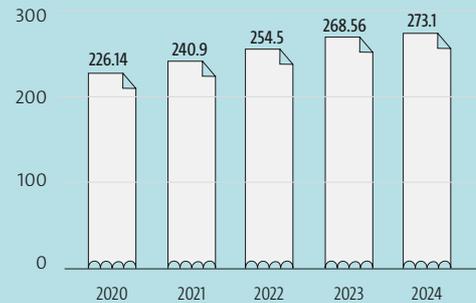
A diferencia de las novelas, los libros de autoayuda no prometen ficción ni fantasía. Su atractivo es funcional, ofrecen herramientas, consuelo o, incluso, certezas. En un país como México, donde la lectura enfrenta desafíos estructurales y el promedio es de 3.2 libros leídos al año por persona, este género no se lee por ocio sino por necesidad, como si fuera un remedio de bolsillo ante un malestar moderno.

Este comportamiento contrasta con lo que ocurre en otros mercados latinoamericanos, como Argentina o Colombia, donde la ficción

DISPUESTOS A PAGAR MÁS

Las ventas crecen, incluso con precios promedio más elevados. Desde la pandemia, aumentaron alrededor del 20%.

PRECIO EN PESOS



FUENTE: NielsenIQ BookData.

sigue siendo el género más leído. En México, por el contrario, la no ficción lidera y crece. El volumen de impresiones aumentó 9.10% en 2024, de acuerdo con NielsenIQ BookData.

Incluso frente a un entorno económico adverso, la industria editorial mantiene su dinamismo. Pese a que las estimaciones de crecimiento del PIB mexicano para este año se ajustaron a apenas el 1% o incluso menos, el sector editorial acumula un crecimiento del 2%, un dato que habla de su capacidad de resistencia.

Los precios también han subido. En 2020, el costo promedio de un libro era de 226.14 pesos. Hoy en día, es de 273.13 pesos, un incremento del 20%. Aun así, la demanda no se ha detenido, sobre todo, en las librerías físicas, donde estos libros ocupan los anaqueles más visibles.

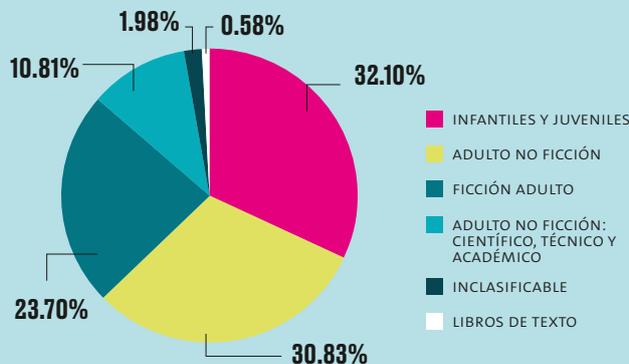
Guillermo Lera, librero en la Jorge Cuesta de la colonia Juárez, en la Ciudad de México, comenta que los libros de autoayuda son los únicos que pueden permanecer semanas en los espacios principales sin necesidad de ser rotados. “No hay que hacer ninguna labor de convencimiento. Quien entra por la puerta ya sabe qué quiere arreglar”, asegura.

Uno de los más vendidos en México es *Hábitos atómicos*, de James Clear, publicado por Editorial Planeta. Aunque se editó hace ya varios años, sigue encabezando las listas de popularidad. Su promesa –cambiar hábitos para mejorar la vida– resuena en millones de lectores.

De hecho, entre los 10 títulos de no ficción más vendidos en el país este año, nueve son de autoayuda. El dominio del género es tan marcado que las editoriales lo consideran un pilar de su rentabilidad. “Las personas quieren leer algo que les diga que están haciendo bien las cosas o que van por buen camino”, reflexiona Fonseca.

DISTRIBUCIÓN DE PARTICIPACIÓN POR GÉNERO EN MÉXICO

Los adultos mexicanos leen, sobre todo, no ficción. Las ventas de autoayuda suponen el 40% de este género.



FUENTE: NielsenIQ BookData.

Datos de enero a junio de 2025.



MONEX

40 AÑOS apoyándote

Contamos con las herramientas financieras más innovadoras y seguras para que tomes las oportunidades de negocio en el momento que surjan con tranquilidad y con asesoría especializada para que logres tus objetivos financieros.

Monex. 40 años ofreciendo soluciones ágiles para empresarios ágiles.

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



EXPANSION

CEO

SUMMIT

En alianza con:  **Banamex**

11 09 25

WTC CDMX

11:00 HRS.

Más información en: expansion.mx/ceosummit-2025



EL PRECIO DE LA REPUTACIÓN

Cuando una empresa tiene al frente una figura muy mediática puede generar más *engagement* con sus inversionistas, pero también arrastrar sus acciones.

POR: Rosalía Lara

VALOR



Cuando la relación de Donald Trump, presidente de Estados Unidos, y Elon Musk, fundador y CEO de Tesla, no podía ser más estrecha, las acciones de la compañía de vehículos alcanzaron su precio de cierre más alto de su historia, en diciembre de 2024. Pero la luna de miel duró solo unos meses.

La disputa comenzó en mayo, cuando el empresario criticó el proyecto de ley fiscal de Trump. Musk dejó el cargo que tenía en el gobierno y comenzaron los dimes y diretes entre ambos. La reacción del mercado no se hizo esperar y en cinco días, las acciones de Tesla cayeron 20%, con lo que perdió 232,845 millones de dólares de su valor en bolsa. Esto deja un mensaje claro: el comportamiento de un CEO puede pesar tanto, o más, que la situación financiera en las acciones de una empresa.

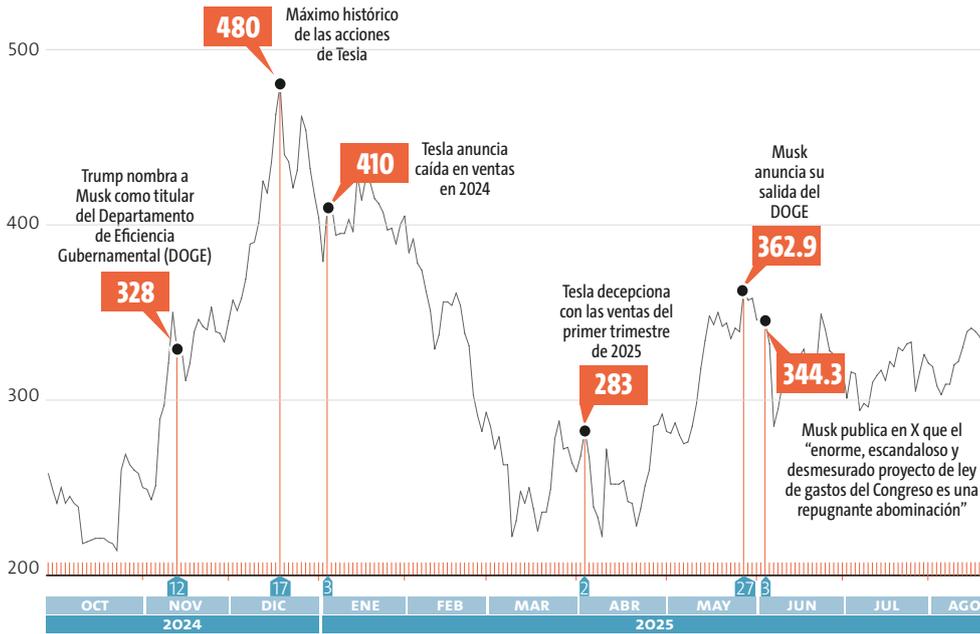
“Cuando se vincula la marca personal con la marca institucional, cualquier daño reputacional se traduce directamente en dinero: acciones, consumo, posicionamiento, todo se ve afectado”, dice Ricardo Robles, fundador de Strategos y experto en reputación corporativa.

Aunque el caso Tesla es uno de los más sonados, no es el único. En 2022, Bob Chapek, ex-CEO de Disney, enfrentó una crisis con el gobernador de Florida, Ron DeSantis. Sus declaraciones le costaron caro a la empresa y el consejo lo removió de su cargo. Ese año, las acciones de Disney acumularon una baja de 44%.

ENTREDICHOS

En la semana de la disputa entre Musk y Trump, a finales de mayo, las acciones de Tesla cayeron más del 20%.

DÓLARES POR ACCIÓN DE TESLA



FUENTE: investing.com.

Para Carlos Ponce, socio fundador de SNX Consultores, la figura del CEO o dueño debe estar considerada dentro del análisis que el inversionista realiza sobre una empresa, no solo financiero, sino que se deben considerar aspectos cualitativos, como la administración y el liderazgo.

“La figura del CEO es el último responsable de lo que ocurre en una compañía. Lo que diga o deje de decir, lo que haga o no, tiene un peso enorme en la construcción de valor”, sostiene Ernesto Bolio, director del Área de Política de Empresa del IPADE. “Si un director no se comporta de forma congruente con los valores que buscan los inversionistas, puede dañar el futuro de la empresa, aunque esté entregando buenos resultados financieros”.

Un CEO mediático es un arma de doble filo. Por un lado, existe siempre el riesgo de que cualquier acto o dicho afecte su reputación y la de la empresa, pero también

puede ser un imán para clientes e inversionistas.

“Los consumidores generan mucho mayor vínculo con las personas que con las empresas o las instituciones. El vincular las marcas personal y de la empresa tiene muchos beneficios si se trabaja con una estrategia adecuada, pero también puede ser muy perjudicial”, asegura Robles.

En el caso de Musk, su cercanía con Trump fue interpretada por algunos inversionistas como un movimiento estratégico para obtener beneficios regulatorios o fiscales, pero cuando se vino el rompimiento y comenzaron los ataques mutuos, el impacto fue negativo.

Según el índice de multimillonarios de Bloomberg, Musk perdió cerca de 55,000 millones de dólares en patrimonio personal en la semana de la disputa con Trump.

“ LO IDEAL ES TENER VARIOS VOCEROS, NO CONCENTRAR TODA LA NARRATIVA EN UNA SOLA PERSONA. Y SI TIENES A UNA FIGURA VISIBLE, NECESITAS UNA ESTRATEGIA DE RESPALDO SÓLIDA. ”

Ricardo Robles, fundador de Strategos.

La disonancia entre el desempeño operativo y el comportamiento público del líder causa tensiones difíciles de manejar, tanto para los consejeros como para los inversionistas. Desde la perspectiva reputacional, Robles advierte que la solución no es ocultar al CEO, sino una estrategia de comunicación. “Lo ideal es tener varios voceros, no concentrar toda la narrativa en una sola persona. Y si vas a tener una figura tan visible, como Musk, necesitas una estrategia sólida y profesional”.

Para los inversionistas, los especialistas recomiendan ampliar su visión más allá de los estados financieros. Evaluar una empresa requiere un enfoque más integral, centrado en identificar su valor económico real, lo que implica entender su proyección futura, anticipar los resultados esperados en el sector en el que compite y contar con herramientas cuantitativas que permitan estimar su valor en el tiempo, explica Bolio.

Este enfoque no solo permite tomar decisiones informadas, sino que resalta la importancia de una gestión alineada con esos objetivos. Si el CEO no genera valor o actúa en sentido contrario, los inversionistas deben considerarlo. “Como inversionista, tienes que entender que eres dueño de la empresa y la pregunta que tienes que hacerte es si te sientes cómodo con un director o directores que actúan de cierta manera. Y ya sobre eso, tomar una decisión”, dice Ponce.

Si bien el mercado premia la innovación y el liderazgo, también penaliza la incongruencia. En un mundo donde las personas generan más conexión que las marcas, quien está al frente de las empresas es también parte de su activo, su reputación tiene un valor en el mercado y la falta de congruencia aumenta el riesgo de que la empresa no tenga viabilidad hacia el futuro, advierte Bolio.



MONTERREY

EL HOTEL, DONDE TRABAJAR

es un placer



LEÓN



VERACRUZ



IRAPUATO

Pensados para que
sin importar el motivo del viaje,
disfrutes al máximo



SAN JERÓNIMO



REFORMA



(55) 5339.1010
brisas.com.mx

BRISAS
REWARDS
SIENTE+



GALERÍA PLAZA

ESTÁS DONDE DEBES ESTAR

GRUPO
BRISAS

CDMX | IRAPUATO | LEÓN | MONTERREY | VERACRUZ

UN SECTOR BRILLANTE

El aumento en el precio del oro en el mercado impulsa las acciones de las empresas mineras que cotizan en México, Canadá y Estados Unidos.

POR: Rafael Mejía

En un año, el precio del oro subió casi 45%, un desempeño superior, y por mucho, al de otros activos en el mercado, como las acciones o los bonos, lo que lo llevó en abril a registrar un nivel nunca antes visto: 3,509 dólares la onza.

Entre los factores que han impulsado el precio están la expectativa de la inflación en Estados Unidos, la incertidumbre en torno a las políticas económicas de Donald Trump y el panorama geopolítico en Medio Oriente y en Europa oriental, según Patrick Artus, asesor económico senior de Ossiam.

La caída de la participación del dólar en las reservas de divisas extranjeras frente al incremento en las reservas en oro en los bancos centrales, un fenómeno que se ve desde 2008, es otro de los tópicos que han catapultado el precio del oro en los últimos meses, dice Artus.

Las ganadoras del desempeño del oro son las mineras que lo extraen. Las que registran las mayores alzas en sus acciones, con datos a agosto, son Fresnillo, Peñoles y Newmont.

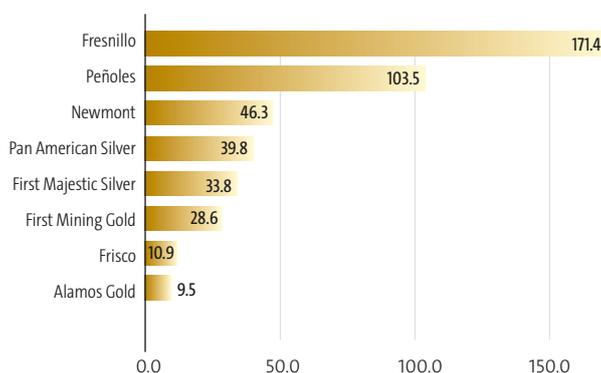
Los analistas coinciden en que, generalmente, las acciones de las empresas mineras, en su esencia, reflejan las expectativas sobre la rentabilidad futura de la extracción de metales y minerales. Dado el entorno actual, se espera que el precio del oro se mantenga en los mismos niveles, lo que le da potencial a las mineras de seguir acumulando rendimientos.

“Un incremento en el precio del oro sugiere un aumento en los ingresos de las empresas mineras y si el volumen de producción se mantiene constante mientras el precio sube, los márgenes operativos también deberían mejorar, lo que resulta atractivo para los inversionistas”, señala Brian Rodríguez, analista bursátil de Monex.

DESLUMBRAN EN EL MERCADO

Fresnillo, Peñoles y Newmont han superado el rendimiento generado por el oro en los últimos 12 meses.

VARIACIÓN PORCENTUAL DEL PRECIO DE LA ACCIÓN*



*AL 18 DE AGOSTO DE 2025.

FUENTE: investing.com.

Rodríguez agrega que los factores geopolíticos y un entorno de tasas de interés más bajas crean un ambiente propicio para buscar opciones en el mercado financiero que estén relacionadas con el oro por ser un activo de refugio, ya sea a través de los fondos cotizados en bolsa (ETF) o mineras que tengan alta sensibilidad al precio de los metales preciosos.

El analista de Monex destaca el caso de las acciones de Peñoles, pues su fuerte correlación con el precio del oro ha llevado a su acción a ser la tercera con mejor desempeño en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), al subir 92% en lo que va del año. La acción de la minera alcanzó su mejor precio desde febrero de 2017, con 528.9 pesos en junio de este año.

El panorama para las mineras sigue siendo prometedor, pues no solo se espera

que el precio del oro alcance nuevos niveles máximos en el corto plazo, sino que las acciones de estas empresas también pueden subir mediante la expansión comercial y mejoras de eficiencia en su operación, dice Vincenzo Vedda, director global de Inversiones de DWS.

“Una buena combinación de acciones de oro y minería podría permitir a los inversores disfrutar de los beneficios de ambos activos, sin estar totalmente expuestos a ninguno de ellos y a sus riesgos asociados”, añade Vedda.

El especialista recalca que los inversionistas no deben caer en la tentación de considerar las acciones de las mineras como un activo de refugio por estar relacionado con el oro, debido a que existen riesgos específicos en cada empresa asociados a las operaciones mineras que pueden generar una mayor volatilidad en sus valores.

Emoción y asombro

AL VOLANTE

La marca de autos de lujo japonesa Lexus eleva la movilidad a una experiencia multisensorial, con ingeniería precisa, gran desempeño y un diseño cuidado que transforma cada viaje en pasión sin límites.

En Lexus, la movilidad no se concibe como un simple traslado, sino como una aventura capaz de despertar emociones que permanecen mucho más allá del trayecto. Bajo la premisa de “*The Standard of Amazing*”, la marca ha llevado la conducción a un nivel en el que cada detalle importa y cada sensación está cuidadosamente pensada para sorprender.

Esta visión encuentra sus raíces en dos principios de la tradición japonesa: *Omotenashi* (la hospitalidad que se adelanta a los deseos del conductor antes de que los exprese) y *Takumi* (la maestría artesanal que se perfecciona a lo largo de años de disciplina y dedicación).

Dichos valores, traducidos en ingeniería de precisión y diseño minucioso, hacen que un Lexus sea más que únicamente un vehículo, para consolidarse como un espacio donde la vanguardia tecnológica y la sensibilidad humana se encuentran.

Cada modelo es concebido para generar una experiencia multisensorial: el sonido de un motor afinado que conecta con la pa-

sión, la suavidad de un acabado que transmite calidad en cada contacto y la respuesta intuitiva de un sistema que entiende lo que el conductor necesita antes de pedirlo.

Lexus no acepta lo “casi asombroso”; su estándar es lograr que cada viaje sea, sin excepción, una vivencia que inspire, emocione y permanezca.

Desde su llegada a México en 2021, la marca ha cimentado un camino firme, tanto en desempeño como en reputación. Se ha posicionado como sinónimo de innovación con propósito, hospitalidad elevada a arte y perfección materializada.

En todos sus lanzamientos, reafirma que el verdadero lujo no se limita a materiales o especificaciones técnicas, sino que reside en la capacidad de conmovir y transformar la manera de vivir cada recorrido.

Así, “*The Standard of Amazing*” es más que un lema publicitario, es un manifiesto que refleja la esencia de Lexus. Un recordatorio de que, cuando lo asombroso es el único estándar posible, conducir deja de ser una rutina para convertirse en una experiencia profundamente humana.



Lexus redefine el lujo a través de una conducción que escucha, anticipa y emociona con cada detalle.



Egresados IBERO:

FORMACIÓN HUMANISTA A ESCALA GLOBAL

Victoria Márquez-Mees fue distinguida por el G100 como Mujer Excepcional de Excelencia a nivel mundial.



Sus años como alumna los evoca por haber sido memorablemente enriquecedores, con la visión de convertirse en una profesional que, en sus palabras, “buscara proveer soluciones a la comunidad, a lo que el ser humano piensa, hace y cómo evoluciona”.

Sin duda, esta profunda vocación de servicio fue la motivación que llevó a Victoria Márquez-Mees a la IBERO, sumado a una arraigada tradición familiar de egresados de la misma institución.

Como integrante de la generación 1982-1985, atesora haber pertenecido a los primeros grupos que inauguraron las instalaciones del campus Santa Fe, con mujeres pioneras marcando la pauta en su licenciatura.

“Éramos una generación muy, muy pequeña, porque Economía era difícil, pero tuvimos maestros

espectaculares como Eduardo Labarthe, quien era todo un personaje dentro de la IBERO y en el Departamento de Economía; sabía apreciar cuando la gente quería dedicarse y quería sobresalir”, recuerda en entrevista.

Labarthe le enseñó a trascender el mero aprendizaje memorístico hacia una comprensión de la estructura, la estrategia y la perspectiva detrás de cada concepto. Su legado dejó huella en Victoria y, al terminar sus estudios, la invitó a unirse como profesora, antes de tomar una decisión que cambió su vida: cursar una maestría en la Universidad de Essex, en el Reino Unido, un objetivo que se propuso cumplir acompañada por la sustanciosa “caja de herramientas” que le proporcionó el enfoque humanista.

DE LA TEORÍA A LA ACCIÓN SOCIAL

Tal y como expresa, si bien la licenciatura en Economía otorga una gran capacidad analítica, ella tenía claro ser una agente de cambio a través de esa disciplina, al abordar los desafíos desde una dimensión fuera de los datos y enfocada en el impacto real en la sociedad.

“La teoría económica es clave y los números son importantes, pero nada de eso refleja algo si tú no piensas en el bienestar de las personas, si no consideras cómo las decisiones económicas las afectan”, define Márquez-Mees, quien actualmente ocupa un cargo directivo en el Banco Europeo para la Reconstrucción y el Desarrollo (BERD, por sus siglas en inglés).

Asimismo, destaca que la experiencia en la IBERO abrió su mente a la integración a culturas e incluso religiones que sentaron las bases, tanto para su cargo actual como para su trayectoria de casi una década en el Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Su labor consiste en dialogar con la gente, entender sus derechos y reconocer que no todo se reduce al interés económico de una institución bancaria. Como valores, la honestidad y la ética la acompañan y, según explica, le “permiten dormir tranquila”, sabiendo que su

trabajo ha sido reconocido de mil maneras; hace apenas unas semanas fue distinguida por el G100 como una de las Mujeres Excepcionales de Excelencia a nivel mundial.

Con esa misma determinación, hace un llamado directo a las mujeres líderes para que abracen y promuevan la igualdad de oportunidades, un tema que ha considerado vital desde su vida académica. Subraya que, como mujer, nunca se sintió discriminada al estudiar donde la mayoría eran hombres; sin embargo, sí lo vivió en otros entornos.



No obstante, la universidad le brindó un empoderamiento fundamental: la convicción de ser igualmente valiosa y de contar con un “piso parejo” para enfrentar los mismos retos que los demás. Estos, afirma, son sus pilares para desenvolverse de manera global.

Por ello, se siente muy satisfecha de representar el talento mexicano en el extranjero, con orgullo de sus raíces, su formación en la IBERO y su pasión por construir un futuro más equitativo.

EL LEGADO DE UNA LÍDER

Entre las mayores lecciones que Victoria ha adquirido está que, ante un error, hay dos caminos: dejarse vencer por él o negarlo. La opción que ella abraza, con la honestidad y ética que la caracterizan, es admitir la equivocación y obtener enseñanzas.

Precisamente, esa continua sed de aprendizaje es su motor, que se traduce en cómo aportar más, y su familia es su guía: sus hijos y su esposo, que también estudió en la Universidad Iberoamericana y se desempeña como presidente del capítulo de egresados en el Reino Unido.

“Todo se gana con esfuerzo y la capacidad de sobresalir dando lo mejor de uno mismo. Carrera hay solo una, que es la vida”, concluye.



**Sports
Illustrated™**
MÉXICO
LA CARRERA

BEST OF THE BEST

**NO ES
PARA TODOS,
ES PARA
LOS MEJORES**

DESCUBRE MÁS EN:



En alianza con:

asdeporte®



30-11-25

FUTURO



CLÁSICO. El modelo Wayfarer se ha convertido en la amalgama entre la emblemática empresa de lentes Ray-Ban y el gigante Meta.

LA IA ENTRA POR LOS OJOS

De ser un *gadget* con cámara, el dispositivo se transformó en una guía turística, traductor, agenda y curador de estilo.

POR: Gonzalo Soto

Compré los Ray-Ban Meta como un gasto de mera vanidad en septiembre de 2023, durante unas vacaciones por Europa. El modelo Wayfarer, introducido por la marca de lentes en los años 50, es un clásico con el que muy pocos lucen mal.

Este par, sin embargo, era especial. Además de cámara y bocinas, tenía la promesa de integración con una *app* de Meta, la compañía de Mark Zuckerberg que en los últimos años ha gastado miles de millones de dólares en la adquisición de tecnología, empresas, talento y desarrollo para inteligencia artificial, una carrera en la que compete con otros gigantes, como Microsoft, OpenAI y Google.

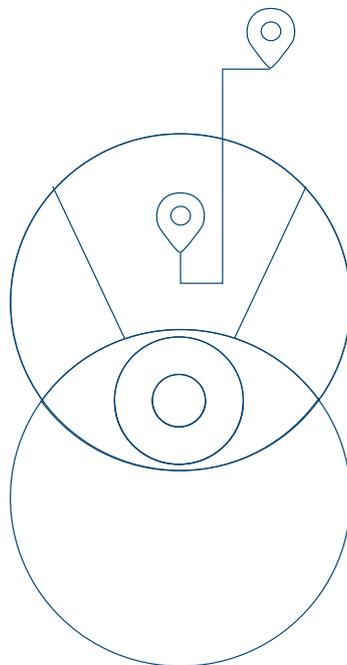
A casi dos años de esa compra, la experiencia de un *wearable*, o tecnología usable, cambió de forma radical, precisamente por la existencia de esta herramienta. Un par de lentes casi comunes se convirtieron de pronto en un asistente personal altamente capaz y útil, que ya aprendió parte de mis rutinas, reconoce la zona donde vivo, genera recordatorios importantes e, incluso, es una eficiente guía de turistas.

Mi recorrido con los Ray-Ban Meta es similar al del desarrollo de la propia tecnología. Sin advertir que la *app* no estaba disponible en México, por meses los lentes fueron solo eso y un dispositivo a través del cual atendía algunas llamadas y, dado que no tomo fotos con frecuencia, la cámara era solo un accesorio. La paciencia paga, pues cuando la aplicación estuvo disponible en el país el año pasado, se habilitaron funciones de edición y envío de fotos y video con las que la cámara tuvo más uso.

Pero el mayor giro fue la habilitación de las funciones de IA en los lentes. Decir: “Hey, Meta”, seguido de la petición o comando, transformó la experiencia, no solo del dispositivo, sino de toda la tecnología detrás.



FUNCIONES. Los lentes han vuelto más accesible la tecnología a través de la moda, inclinados hacia el comportamiento de los usuarios.



Un día soleado enseñé a mi nuevo asistente personal, dentro de los lentes, dónde era mi casa, con lo que ahora puede darme indicaciones para volver a ella. A través de la cámara, identifica edificios importantes, da referencias de lo que veo o traduce en tiempo real textos y audios en otro idioma.

Para quienes la IA se mantiene como una tecnología lejana o compleja, el logro de los Ray-Ban Meta es doble, ya que ha vuelto accesible y de uso rutinario la tecnología, al tiempo que consiguió un dispositivo de calidad y moda para alojarla. Hace años, por ejemplo, Google lanzó los lentes Google Glass, que recibieron críticas, en parte, por su diseño futurista y poco casual. Nadie te mira mal con unos Ray-Ban.

“Una cosa que hicimos fue inclinarlos hacia el comportamiento de los usuarios”, asegura Alex Himel, vicepresidente de Wearables de Reality Labs, la división de Meta encargada de investigar y desarrollar herramientas para que las personas estén más conectadas donde y cuando sea, y que el propio Zuckerberg y otros ejecutivos usan a diario. “Algo real de la IA es que, aunque sus capacidades son casi infinitas, muchas personas realmente no saben por dónde empezar”.

Himel añade que es como darle un lienzo en blanco a alguien y pedirle que

 **AFIRME**
El Banco de Hoy

Tu dinero crece a paso FIRME

Invierte seguro y gana
más de 100% CETES



▲ Escanea el código
y descubre más



Aplican restricciones. Vigencia al 30 de septiembre del 2025. Aplica para personas físicas, personas físicas con actividad empresarial y clientes Pyme que contraten una Inversión Próspera o Pagaré Ahorrafirme durante la vigencia de la promoción. Inversión Próspera: **GAT Nominal 6.46% y GAT Real 2.70%**, antes de impuestos, calculada al 29 de julio del 2025 sobre un rango de inversión de \$10,000.00 a \$100,000.00 pesos, a un plazo de 182 días. Tasa de Rendimiento Anual Variable 6.36% antes de impuestos, vigente al 30 de septiembre del 2025. Pagaré Ahorrafirme: **GAT Nominal 5.34% y GAT Real 1.62%**, antes de impuestos, calculada al 29 de julio del 2025 sobre un rango de inversión de \$10,000.00 a \$100,000.00 pesos, a un plazo de 92 días. Tasa de Rendimiento Anual Variable 5.24% antes de impuestos, vigente al 30 de septiembre del 2025. La GAT Real es el rendimiento que obtendría después de descontar la inflación estimada. La Ganancia Anual Total (GAT) puede cambiar en función a la tasa de referencia Cetes 28 días. Afirme se reserva el derecho de dar por terminada la presente promoción en cualquier momento sin previa notificación. La Inversión Próspera y Pagaré Ahorrafirme son productos protegidos por el Instituto para la Protección al Ahorro Bancario (IPAB) hasta por el equivalente en moneda nacional a 400,000 Unidades de Inversión (UDIS) por cliente; www.ipab.com.mx Consulta las tasas de rendimiento aplicables a tu inversión y más información sobre la promoción, condiciones, comisiones y requisitos de contratación del producto en www.afirme.com o llama al 8183183990. Banca Afirme, S.A. Institución de Banca Múltiple, Afirme Grupo Financiero.

haga algo con él. Y el enfoque de Meta en esta ocasión fue casi obvio, empezó por lo más simple. “Puedes comenzar por pedirle a los lentes que recuerden dónde estacionaste el auto, que traduzca lo que ve o escucha, preguntarle por el clima, si quieres”, afirma el ejecutivo. “Es ir de lo general a cosas realmente específicas, la gente se sentirá más y más cómoda con la IA, o la comprenderá mejor, de ahí las cosas serán más complejas”.

Himel asegura que los Ray-Ban Meta y otros dispositivos son apenas el inicio de la integración eficiente de la IA en las cosas que nos ponemos a diario. De hecho, los lentes son capaces de aprender a identificar las mejores combinaciones de la ropa que usas o

qué preparar con lo que detecta en tu refrigerador. “Las opciones son muy abiertas con la IA, pero del lado de esta tecnología, los *wearables*, tienes siempre contigo un asistente que responde preguntas que puedes hacer que te ayuden proactivamente”.

Aunque Meta no dio información de ventas específicas de los lentes, Essilor Luxottica, matriz de Ray-Ban, reveló en una llamada con inversionistas sobre sus resultados financieros de 2024 que desde octubre de 2023 al cierre del año pasado vendió dos millones de pares y tiene un objetivo de producción de 10 millones de lentes por año hasta el final de 2026.

Los Ray-Ban Meta incluso ayudaron a mejorar el panora-

ma financiero de Reality Labs desde el año pasado, llenando parcialmente el hueco que generó la caída en las ventas del Meta Quest, el visor de realidad aumentada de la empresa que no tuvo el desempeño esperado. La colaboración entre Essilor Luxottica y Meta, en voz de Francesco Milleri, CEO del gigante italiano fabricante de lentes, será la principal plataforma digital de uso diario de los productos de la empresa.

La IA de Meta, como cualquier otra, requiere de “entrenamiento”. De pronto es capaz de reconocer la avenida de los Insurgentes por nombre y luego se refiere a ella como una “calle ancha y arbolada”. Al preguntarle por los resultados más recientes de mi equipo de beisbol, tiende a dar un marcador con uno o hasta dos partidos de rezago. En cuestiones de clima, su pronóstico suele ser de un día soleado, optimista en días lluviosos de junio y julio.

Sin embargo, más allá de los detalles, la IA de Meta integrada a unos lentes genera la sensación de convivencia permanente con una tecnología que, de pronto, se vuelve casi esencial. En un viaje reciente, sus direcciones en una ciudad extraña y que visitaba por primera vez me ayudaron a ser puntual en más de una ocasión, mientras que su explicación y datos de monumentos históricos que observaba hicieron de mi experiencia algo mucho más enriquecedor. Recientemente, luego de unos días sin uso, los Ray-Ban Meta recordaron indicaciones de mi agenda y rutina de fin de semana. El tiempo no es un problema para la IA, mucho menos cuando de agendas se trata.

Algunos podrán ver en el precio de los Ray-Ban Meta un inconveniente: 6,399 pesos para los lentes estándar, 7,069 pesos para los polarizados y arriba de 8,000 para los que usan tecnología de oscurecimiento del lente ante rayos UV. Aun así, al considerar las capacidades de uso y personalización, el dispositivo tiene un precio competitivo frente a otros *wearables* que prometen un asistente personal.

Al inicio, sin la IA, la cámara era solo para fotos, ahora explica en tiempo real lo que ve. El micrófono me permitía hablar por teléfono y ahora oigo un idioma ajeno y lo traduce al instante. Hace dos años, solo escuchaba música en ellos, ahora, identifica mis gustos y le pone *soundtrack* a un día común. Si aprender a convivir con la IA es una obligación para el futuro, que las lecciones empiecen por los ojos y con buen gusto.



PRECIO. Los lentes tienen diferentes costos que van desde 6,399 hasta más de 8,000 pesos dependiendo de sus características.

El nuevo rumbo comercial

GRACIAS AL CÓDIGO 2D

Para ganar la preferencia del consumidor en una economía cada vez más dinámica e hiperconectada, las compañías deben brindar una experiencia de compra relevante e información confiable.

Con 40 años de experiencia, GS1 México lidera el cambio que marcará un antes y un después en la historia del comercio global: la transición del tradicional código de barras a la adopción de códigos bidimensionales 2D (conocidos como QR) en las etiquetas y empaques de los productos.

Esta herramienta inteligente agiliza el escaneo con un lector o dispositivo móvil y permite mayor capacidad de almacenamiento de datos, lo que abre la posibilidad de incluir la fecha de caducidad o de consumo preferente, el número de lote y de serie, instrucciones de uso o certificaciones.

A partir de ahí, las marcas pueden ofrecer tutoriales, campañas de marketing, promociones y una experiencia interactiva que convierte una simple compra en una conexión duradera, basada en los más altos criterios de calidad y transparencia.

“La información viaja segura y estandarizada, lo que fortalece la confianza y la relación entre marcas y consumidores”, afirma Juan Carlos Molina, director general de GS1 México.

Es una alternativa dinámica que conecta el mundo físico de los productos con plataformas digitales, *marketplaces*, apps, sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP) y soluciones de trazabilidad en la nube.

Por ello, el ejecutivo destaca que el código 2D no solo es útil en el punto de venta, sino también en todos los eslabones previos de la cadena de suministro, como en plantas de producción, almacenes o tiendas, donde se requiere control riguroso de materias primas y gestión de inventarios.

Esto hace más eficiente la operación comercial y, por otra parte, facilita la exportación con iniciativas como el Digital Product Passport (DPP) de la Unión Europea, que reduce el desperdicio de mercancía y optimiza el modelo de economía circular, contribuyendo a la sostenibilidad.



Al unirse a esta transformación global, el mercado mexicano podrá redefinir cómo interactúan los consumidores con los productos y toman decisiones de compra. Y es gracias al liderazgo de GS1 México que las compañías de todos los tamaños pueden anticiparse y convertir la innovación en una ventaja competitiva.

En palabras de Molina, los estándares internacionales, los desarrollos tecnológicos y las mejores prácticas construyen negocios más inteligentes, sostenibles y centrados en el cliente.

“No es una tendencia pasajera, es la evolución natural hacia un comercio más eficiente. Nuestra misión es que las empresas mexicanas adopten esta tecnología y la aprovechen al máximo para crecer dentro y fuera del país. El futuro ya está aquí y se escanea en dos dimensiones”, concluye el directivo.

“El código 2D, con estándares GS1, es una herramienta accesible que está transformando la manera en la que las empresas mexicanas producen, venden, colaboran y conectan con el consumidor”.

JUAN CARLOS MOLINA,
director general de GS1 México.



DEL PAPEL DE BAÑO A LAS PANTALLAS

Los *retailers* logran captar un mercado en el que los usuarios buscan un producto electrónico con una relación calidad-precio más asequible.

POR: Eréndira Reyes

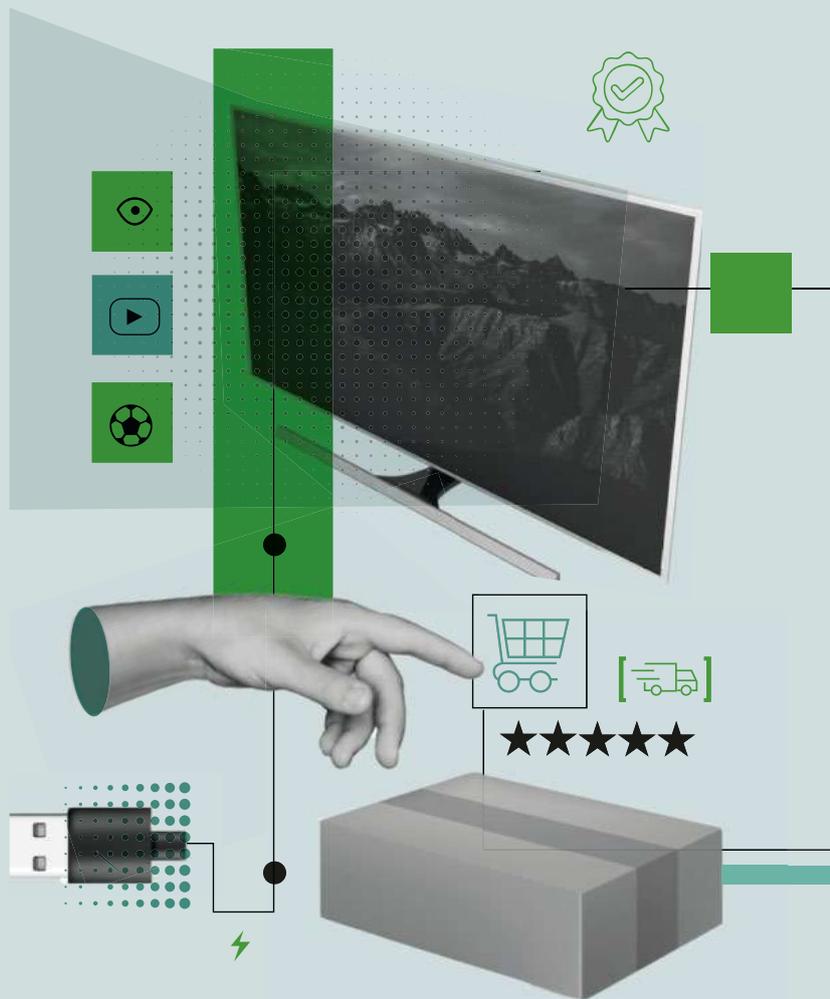
Las marcas de electrónica, como Samsung, LG o Sony, tienen un respaldo de reputación en todo el mundo, pero no son las únicas que ganan terreno año con año. Ahora, los *retailers* colocan sus propias marcas en los anaqueles y captan a consumidores que buscan una mejor relación calidad-precio, al mismo tiempo que maximizan sus márgenes.

De acuerdo con Euromonitor Internacional, la participación en valor de estas marcas aumenta paulatinamente en América Latina, captando entre el 10 y el 15% de las ventas totales a través de minoristas en 2023, los datos más recientes.

Un ejemplo en México es Atvivo, la línea de electrónica de Walmart lanzada al mercado en 2008 y que incluye televisores, bocinas y accesorios. Aunque su propuesta es más accesible, responde a un movimiento global en el que las cadenas dejan de ser simples intermediarias para convertirse en fabricantes de marca.

Jorge Olaya, gerente general de Hyundai Electronics en América Latina, señala que la llegada de electrónicos de primera entrada —aquellos diseñados para usuarios con necesidades básicas y un presupuesto limitado— llegan a más *retailers* y *marketplaces*, lo que responde a que muchos consumidores requieren tecnología, pero la inversión no puede ser tan alta. “La búsqueda de una pantalla que transmita algún contenido no está peleada con un precio accesible. Los usuarios buscan buena calidad, pero también un mejor precio, algo que muchos de estos productos de *retailers* aportan”.

El mercado de la electrónica de consumo en Latinoamérica alcanzó 63,995 millones de dólares en 2024, con proyecciones de llegar a 88,643 mdd para 2030,



según datos de Mordor Intelligence, y mucho de este dinamismo se debe a que competidores de entrada están en varios países de la región, incluido México.

“Una ventaja que tienen estos productos es que tienen el respaldo del *retail* o del *marketplace*, pues muchos usuarios conocen productos de otras categorías, como alimentos o productos de limpieza, por lo que la confianza en una marca propia de electrónica no es tan difícil de generar”, precisa Daniel Díaz, director de Negocios de MexiHome, una feria enfocada en el sector de electrónicos.

En Estados Unidos, Best Buy tiene marcas como Insignia, Dynex o RocketFish, con las que la marca cubre desde televisores de entrada hasta cables y accesorios *premium*, con precios hasta 30% menores que los de marcas líderes. Por ejemplo, una pantalla Dynex DX de 32” se ofrece por

290 dólares, con un panel básico con buen contraste y uniformidad para su precio, aunque su diseño es simple, los ángulos de visión son estrechos, el sonido es limitado y el menú, poco intuitivo. En contraste, un modelo como el LG QNED85T (con similar tamaño, aunque formato LED 4K) brinda mejor calidad de imagen, colores más vivos, características modernas, como HDMI 2.1 y soporte técnico sólido, pero a un precio por encima de los 800 dólares.

Walmart lleva la estrategia más lejos. En 2024 compró Vizio por 2,300 mdd y anunció que, a partir de 2025, venderá exclusivamente televisores y dispositivos de *streaming* bajo la marca Onn-Vizio en sus tiendas y en Sam’s Club de Estados Unidos. Con esta jugada, el *retailer* no solo controla el hardware, sino también la plataforma de software y publicidad integrada, algo

0101000010
0100100110
0101000010
0100100110



clave en un mercado donde el contenido y los datos son el nuevo oro. Sin embargo, este servicio aún no se anuncia en México y no se sabe si llegará.

No obstante, alianzas como la de Roku con Hyundai Electronics en el país propician que los usuarios tengan una apuesta similar a la de Estados Unidos, donde se pueden encontrar dispositivos y un sistema de transmisión. “Muchos usuarios afines a los deportes ven en la apuesta que tenemos una opción para encontrar partidos de manera más rápida y por un costo accesible a lo que ofrecen muchos *streaming*”, señala Luis Bahena, Country Manager de Roku México. “En cierta forma, aportamos con una mejor opción de precio en el equipo, pero también en el acceso a los contenidos”.

Aunque Hyundai Electronics es un fabricante tradicional, una de las similitudes que tiene con marcas de *retail* es que se apoya en empresas como Roku para ofertar software complementario en sus productos.

Amazon Basics, por su parte, ya es un estándar en accesorios tecnológicos, como cables, cargadores y baterías, con un posicionamiento claro, precios bajos y funcionalidad. Su incursión se debe a que en 2014 fortaleció FireTV, una empresa que codifica contenido de entretenimiento y que creció como marca propia dentro del minorista desde 2022, cuando lanzó sus televisiones propias.

Según NielsenIQ, el 99.6% de los hogares mexicanos ya compra marcas propias en alguna categoría. Aunque la mayor penetración está en productos básicos, como el papel de baño, este cambio cultural es una señal de que los consumidores están más dispuestos a probar marcas privadas también en productos tecnológicos, siempre que perciban una buena relación calidad-precio.

LA APUESTA POR LA ELECTRÓNICA

Cuando un *retailer* desarrolla su propia línea de electrónicos, no solo coloca su logotipo en un producto; se apropia de toda la cadena de valor. Al fabricar directamente o a través de manufacturas asiáticas que producen para diversas marcas, las tiendas eliminan intermediarios y maximizan su rentabilidad. Un televisor o una bocina que antes dependía de un proveedor global ahora se convierte en una fuente directa de ingresos.

De acuerdo con Olaya, las pantallas son también ventanas a plataformas y datos, por lo que tener una marca propia significa decidir el software, los servicios y la publicidad que se muestra. “Si un cliente compra un televisor de la marca de la tienda, queda satisfecho con su desempeño y servicio, es más probable que vuelva a ese *retailer* para adquirir otros dispositivos. Así, la tienda no solo vende un producto, sino que construye una relación más duradera con el consumidor”, precisa Díaz.

Otros ejemplos de marcas exclusivas son Aspix, que comercializa Coppel y está especializada en calefacción y ventilación, además de electrodomésticos, como lavadoras, refrigeradores y aspiradoras. Mientras que Soriana tiene Vios, una marca exclusiva que ofrece pantallas y electrodomésticos.

Además, la democratización tecnológica es otro factor que influye. Los fabricantes OEM, especialmente en Asia, producen los mismos paneles, chips o componentes para distintas marcas, lo que permite a las tiendas lanzar productos competitivos sin invertir en fábricas propias.

Y otro factor clave en la actuación es la economía del consumidor. En tiempos de inflación, el ahorro no es solo un deseo, es una necesidad. Y aunque la electrónica es una categoría aspiracional, el precio es decisivo. Las marcas privadas ofrecen una opción que equilibra costo y funcionalidad.

Sin embargo, la construcción de marca es uno de los mayores desafíos. Mientras que Insignia, de Best Buy, se posicionó como una alternativa confiable, otras marcas luchan contra el estigma de ser “baratas y de baja calidad”. El *branding*, el diseño y la experiencia son tan importantes como el precio.

99.6%

de los hogares mexicanos ya compran marcas propias en alguna categoría.

Productividad:

LA RESPUESTA EMPRESARIAL ANTE LA REDUCCIÓN DE LA JORNADA LABORAL

El debate que transformará el mercado mexicano.

POR: TOMÁS KACHADOURIAN, DIRECTOR DE INTELIGENCIA DE NEGOCIO DE INFOBLOCK

La propuesta de reducir la jornada laboral de 48 a 40 horas ha encendido un debate crucial entre gobierno, empresarios y sindicatos. El gobierno sostiene que 40 horas es la media en las 20 economías más relevantes del mundo, mientras que el sector privado enfrenta una realidad que ya comenzó a cambiar, incluso sin la aprobación formal de la reforma.

La propuesta busca incorporar trabajadores informales, disminuir costos en salud pública y, sobre todo, incrementar la productividad. Este último punto debería ser el eje de nuestra respuesta como entorno corporativo.

LA REALIDAD INVISIBLE: ¿A DÓNDE SE VAN NUESTRAS 48 HORAS?

En el sector empresarial, todavía podemos fortalecer nuestra respuesta en torno al único factor que sí controlamos: la productividad. En las mesas de trabajo, cada industria explicó sus necesidades —horarios extendidos, producción continua, servicios 24/7—, pero todas compartieron un mismo problema: la falta de visibilidad acerca del uso real del tiempo laboral.

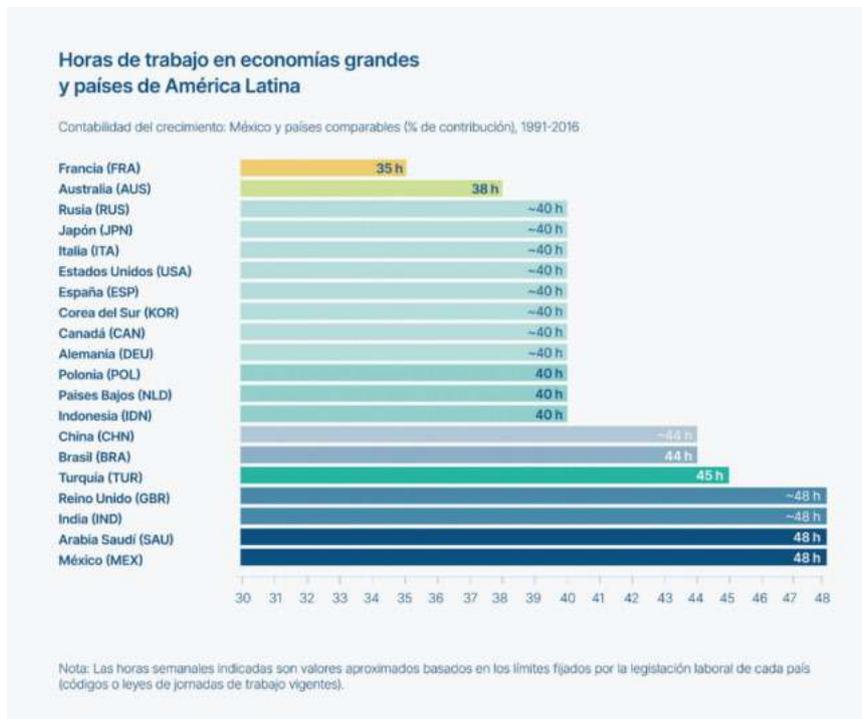
No se trata de cuántas horas trabajamos, sino de qué hacemos con ellas. ¿Cuántas se pierden en tiempos muertos, retrabajos, paros no planeados o traslados innecesarios? ¿Cuántas cuadrillas operan incompletas por deserciones, accidentes, ausentismo o sobrecarga de actividades?

LA CRISIS DE LA PRODUCTIVIDAD YA ESTÁ AQUÍ

En 2023, el economista Dani Rodrik advirtió sobre el decrecimiento de la productividad en México. Esto no solo afecta nuestra competitividad internacional, agrava el desafío de adaptarnos a jornadas más cortas sin perder eficiencia.

HACER VISIBLE LO INVISIBLE

Aunque muchas organizaciones consideran que ya tienen procesos automatizados, en la práctica aún dependen de cientos de archivos Excel y flujos manuales que limitan la eficiencia. Esta falta de orden y visibilidad genera un costo oculto que pocas compañías han cuantificado. La mayoría no sabe cómo se distribuyen las horas laborales: cuánto se dedica a tareas productivas, cuánto se pierde en tiempos muertos o periodos extra mal asignados. Es como intentar reducir gastos sin centros de costo.



Para enfrentar este reto, InfoBlock ha desarrollado un ecosistema tecnológico que parte del registro certificado del colaborador —mediante tecnología validada por la NOM-048— y permite configurar reglas automáticas según la operación, los contratos colectivos y las particularidades de cada sector. Así, los eventos de la jornada se registran con trazabilidad, legalidad y precisión. Esta solución ha acompañado la transformación operativa de empresas como Cemex, Farmacias del Ahorro, Siemens, AB InBev, Grupo Bachoco, Grupo México, Mobility ADO, Liverpool, Sanfer y Cinemex.

Esta base agiliza la obtención de diagnósticos claros: identificar excesos de horas triples, detectar sobrecargas operativas, ubicar posiciones críticas y corregir asignaciones. Cuando predominan las horas triples sobre las dobles, suele haber desajustes que elevan costos innecesarios.

Y al medir dónde ocurre el trabajo, se revela el costo real por proceso, integrando métricas laborales con operativas. Esto permite tomar decisiones informadas y sostenibles para mejorar la productividad.

LECCIONES INTERNACIONALES

España resolvió este debate desde su raíz: toda empresa está obligada a contar con una administración del tiempo auditable por las autoridades. Colombia, por su parte, ya pasó de 48 a 46 horas semanales, logrando buenos resultados gracias a sistemas de gestión avanzados y rediseño de procesos.

MÁS QUE CUMPLIR: TRANSPARENCIA EN LA COMPENSACIÓN

Implementar estos sistemas, además de mejorar la operación, garantiza el pago correcto, algo clave para retener talento en un mercado más competitivo.

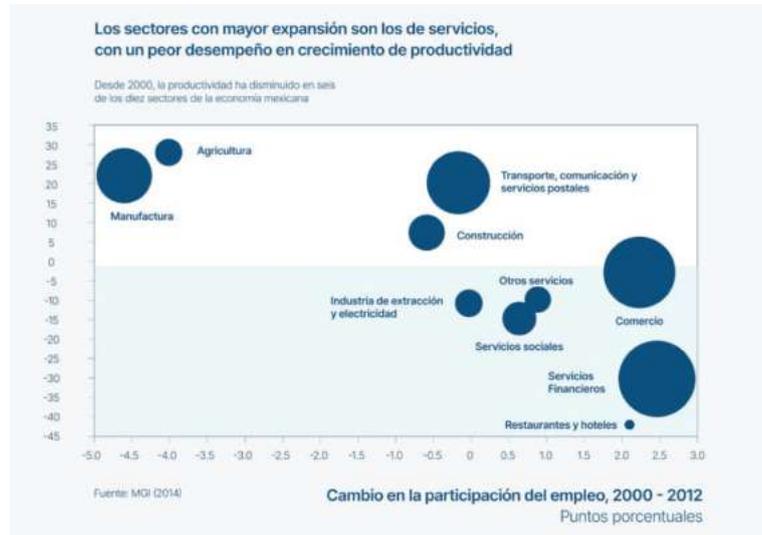
Cada hora trabajada debe ser registrada, valorada y compensada de forma transparente. Esto reduce discrepancias, mejora la confianza y deja claro al colaborador que la duración de su jornada sí cuenta.

Cuando los datos reemplazan la intuición, las decisiones se vuelven estratégicas. Si el empleado sabe que su tiempo será medido y pagado correctamente, su compromiso y productividad aumentan. El ahorro de costos viene como consecuencia natural, no como objetivo inicial.

CONCLUSIÓN: EL FUTURO SE MIDE

La máxima empresarial permanece: lo que no se mide, no se puede mejorar. La reducción de la jornada laboral no es una amenaza; más bien, representa una oportunidad para repensar cómo gestionamos el capital humano.

Con procedimientos confiables, las empresas pueden medir mejor, actuar con precisión y adaptarse más rápido. Las autoridades también podrán auditar de forma objetiva.



El futuro ya está en marcha. Las organizaciones que adopten estos sistemas no solo cumplirán con la nueva normativa: descubrirán eficiencias que transformarán su competitividad. La pregunta no es si debemos adaptarnos a las 40 horas, sino cómo convertir este cambio en nuestra mejor ventaja.



CONOCE A LOS CREADORES DE CONTENIDO
NOMINADOS Y VOTA POR TU FAVORITO EN:
DIGITELLE.MX

18
SEPT
2025

PREMIOS

DIGITELLE

PRESENTADOS POR ELLE

18
SEPT
2025

MILLONES LOS SIGUEN.
NOSOTROS LOS PREMIAMOS

@ELLE_MEXICO ELLE.MX

oppo BY5. IPSY TEQUILA CampoAzul. KARL LAGERFELD

IDEAS



TENER HOBBIES PARA SER MEJOR LÍDER

En los espacios aparentemente ajenos al trabajo también florecen habilidades que fortalecen el liderazgo.

POR: Nancy Malacara

Nancy Martínez comenzó a hacer *hiking* por Mía, su golden retriever. La CEO de Grupo Live estaba buscando una actividad para que liberara energía y disfrutara del agua, sin imaginar que terminarían en la cima de una montaña.

Fue el grupo de amigos que veía en el parque con sus perros quienes le hablaban del *hiking*. Su primera ruta no tenía gran dificultad técnica, pero descubrió que estar en la montaña, lejos del celular y del ruido de la ciudad, le ayudaba a reconectar consigo misma. “Creía que esto era para mi perrita, pero en realidad es para mí”, dice. Luego, subió el nivel, se preparó mejor y se atrevió a retos más complejos, como el Pico de Orizaba. No llegó a la cima, pero sí a las cascadas congeladas.

Hoy sabe que en tramos donde hay que escalar o cruzar ríos, a Mía la suben con arnés, porque aunque es fuerte, también necesita apoyo. Igual que en el liderazgo, dice, hay momentos en los que toca avanzar sola y, en otros, pedir ayuda.

Parece que los hobbies son un lujo reservado para los fines de semana, pero hay quienes han encontrado en ellos una brújula que los guía a ser mejores líderes.

A Martínez, el *hiking* la ha ayudado a enfocarse en el presente. “Al subir una

montaña, si miras la cima, puedes sentirte abrumada y sabotearte; es preferible mirar solo el siguiente paso. Así también llevo el negocio porque si estoy pensando en lo que va a pasar en diciembre, en si alguien se va o si no cumplimos la meta, me genera ansiedad”, dice.

También le permite trabajar en sus pensamientos y le da espacio para tomar mejores decisiones. “Me he cachado hablando sola en medio del bosque y, de repente, digo ‘ya sé qué voy a hacer’”. Para ella, el *hiking* es tan exigente como dirigir una empresa porque requiere preparación, constancia y paciencia. Hoy, cuando los problemas se acumulan, sabe que necesita una salida. Su equipo también lo nota. “Me dicen: ‘Ya te hace falta irte de *hiking*’”.

LA TIRADA DE CARTAS

Cada martes a las 5 pm, Fernanda Sainz baja la cortina del área de marketing y despliega el tarot sobre su escritorio. “Ya me conocen, saben que si van ese día a la oficina pueden tener su lectura”, dice la directora de Mercadotecnia de Caliente.mx para América Latina.

Al principio, mantuvo esta faceta al margen del trabajo. No era un secreto, pero tampoco una herramienta que hubiera imaginado integrar en el entorno laboral. “Una chica de Finanzas la estaba pasando muy mal y alguien le dijo que yo leía las cartas. Subió a mi oficina, conversamos, saqué el tarot y de ahí empezó a fluir todo”, recuerda.

En Caliente.mx trabajan alrededor de 400 personas, de las que 200 están en Tijuana. Al menos la mitad de ese grupo ha acudido a su oficina. Para la directiva, integrar lo holístico a su vida profesional es una forma de liderar desde lo auténtico y lo humano. El mazo del tarot se

ha vuelto un puente para conectar con su equipo desde un lugar donde la empatía, la escucha y la intuición importan tanto como los resultados.

“Me ayuda a estar más conectada con las personas, a leer lo que no siempre se dice y a acompañarlas sin que todo tenga que pasar por lo racional”, cuenta. También la ha ayudado a reconocer cómo se siente y a detectar lo que ocurre a su alrededor. Esa conciencia ha transformado su manera de guiar equipos. Enfatiza que quiere mantener un equilibrio entre resultados y bienestar. Por eso, cree que espacios como el tarot y otras prácticas pueden convivir con los objetivos de negocio sin restarles seriedad.

NADAR CON TIBURONES

Saskia de Winter retomó el agua como una forma de reconectar con su cuerpo y respirar mejor, sin imaginar que, años más tarde, estaría compitiendo en aguas abiertas, y que de ahí saldrían muchas de las herramientas que hoy usa para entrenar líderes.

A la CEO de Saskia de Winter Training, la alberca le quedó chica cuando una amiga la animó a entrenar para su primera competencia de mar abierto, una travesía de 1.5 kilómetros. Aceptó sin saber si lograría terminar, entrenó por semanas y, al salir del agua, rompió en llanto. “Me di cuenta de que sí podía”, señala.

Después conoció a Nora Toledano, la primera mujer latinoamericana en cruzar el canal de la Mancha ida y vuelta. Empezó a entrenar con ella y se sintió inspirada. “Yo pensaba que para nadar en mar abierto tenías que ser muy alta. Nora me demostró que no”, cuenta. Desde entonces, ha enfrentado desafíos como el cruce de



SI MIRAS LA CIMA PUEDES SENTIRTE ABRUMADA Y SABOTEARTE; ES PREFERIBLE MIRAR SOLO EL SIGUIENTE PASO. ASÍ TAMBIÉN LLEVO EL NEGOCIO, SI ESTOY PENSANDO EN LO QUE VA A PASAR EN DICIEMBRE O SI NO CUMPLIMOS LA META, ME GENERA ANSIEDAD.

Nancy Martínez,
CEO de Grupo Live.



la bahía de Acapulco o los 10 kilómetros en Tequesquitengo. Antes de esta última competencia falleció su papá. “Murió el domingo, el funeral fue el lunes, recogí las cenizas el martes y el miércoles viajé para competir”, recuerda. Pensó en cancelar, pero decidió rendirle homenaje. “Cada kilómetro fue para él”, afirma.

Lo que más le atrapa es la transformación interior que ocurre mientras nada. “Me ayuda a fluir, a soltar el control, a enfocarme en lo que sí puedo hacer. Aprendí que si puedo estar bien con lo que no controlo, ya tengo media batalla ganada”.

Y ha incorporado las enseñanzas de la natación a su metodología. Nadar en mar abierto la ha hecho más flexible, más paciente y más consciente de sus límites. “En el mar no controlas nada. Si te resistes, te hundes. Lo mismo pasa cuando lideras. Hay que adaptarse, leer el entorno y



ESTE HOBBY ME AYUDA A ESTAR MÁS CONECTADA CON LAS PERSONAS, A LEER LO QUE NO SIEMPRE SE DICE Y A ACOMPAÑARLAS SIN QUE TODO TENGA QUE PASAR POR LO RACIONAL.

Fernanda Sainz,
directora de Mercadotecnia para Latam de Caliente.mx.



San Juan, Puerto Rico está más cerca de la Ciudad de México

Con nuestros 4 vuelos semanales
a partir del 29 de octubre.

aeromexico.com



tomar decisiones con serenidad y resiliencia", dice. "En el mar hay corrientes, pica-duras, tiburones y te quema el sol. Si puedes mantener la calma ahí dentro, puedes hacerlo en una sala de juntas", añade.

Para ella, el agua no solo limpia el cuerpo, también despeja la mente. Ha tomado decisiones importantes tras una jornada de entrenamiento, ha encontrado nuevas ideas para sus cursos y resuelto conflictos internos mientras nada sola, sin más ruido que su respiración. "En el agua dejo de controlar. Y eso, para una CEO, puede ser el mejor entrenamiento".

CAMBIO DE FOCO

Bruno Juanes encuentra profundidad en todo lo que hace. El CEO de Inetum North Latam es buzo certificado y *sommelier*, actividades que lo han llevado a desarrollar una mirada más sensible, paciente y reflexiva.

Su historia con el buceo empezó hace más de 20 años, por curiosidad. Desde la primera inmersión quedó enganchado. "El silencio, la conexión con uno mismo y con el entorno... ahí abajo todo se vuelve simple y, al mismo tiempo, muy poderoso", explica. "Cuando buceas, te das cuenta de que la serenidad es vital. No puedes entrar en pánico. Esa misma serenidad intento aplicar cuando hay crisis o tensión en el trabajo".

Algo similar le ocurre con el vino. Se certificó como *sommelier* por gusto per-



“**EL AGUA ME AYUDA A FLUIR, A SOLTAR EL CONTROL, A ENFOCARMEN EN LO QUE SÍ PUEDO HACER. APRENDÍ QUE SI PUEDO ESTAR BIEN CON LO QUE NO CONTROLLO, YA TENGO MEDIA BATALLA GANADA.**

Saskia de Winter, CEO de Saskia de Winter Training.



“**MI ABUELA DECÍA QUE DESCANSAR NO ES TIRARSE EN LA CAMA, SINO CAMBIAR DE ACTIVIDAD. Y CREO QUE CUANDO HACES ESO, REGRESAS A TRABAJAR CON MÁS ENERGÍA Y MEJORES IDEAS.**

Francisco Demesa, CEO de Natura y Avon México.



sonal, aunque, con los años, descubrió que también era una forma de cultivar la paciencia. "El vino te enseña a escuchar, a detenerte, a prestar atención a lo que no se ve. Eso también aplica al liderazgo. No todo está en los números, también en lo intangible, en la cultura y en cómo se siente la gente en su día a día", explica.

Cuando se trata de dirigir equipos, no busca imponer su voz, sino afinar el oído. Asegura que bucear y catar vinos lo entrenaron para eso, para leer mejor los ambientes, conectar con otras sensibilidades y comprender que el liderazgo se ejerce desde la presencia y la actitud.

"Cada persona avanza a su ritmo. Tienes que estar atento a todos, sin perder de vista a nadie, pero dándoles espacio. Muchas de esas cosas no están en los libros, pero te las da la experiencia de estar presente en otros entornos", dice.

Juanes cree que los hobbies no son una evasión del trabajo, sino una extensión de lo que uno es. Y que al integrar estas pasiones, ha logrado ser un líder más completo. "Mis hobbies me recuerdan que hay mucho que no sabemos. Aprender con humildad también es parte del liderazgo. El vino, el buceo y mi trabajo comparten algo muy importante: todos exigen presencia, paciencia y respeto. Y eso es lo que intento llevar a mis equipos todos los días".

UN PASO A LA VEZ

Francisco Demesa aprendió a soltar el control en una pista de tango. El CEO de Natura y Avon México buscaba una actividad que lo sacara de su ritmo acelerado, sin imaginar que encontraría una forma de fortalecer su liderazgo. La música siempre ha sido parte de su vida. De niño, tocaba el piano y el violín, de adulto, aprendió batería y también hizo teatro. Pero fue el tango el que lo atrajo por su mezcla entre arte y precisión en cada paso. "Tiene una técnica muy específica, pero parece improvisado", dice.

A través del baile ha aprendido a escuchar con atención y a observar con sensibilidad. En la pista no basta con saber los pasos, hay que adaptarse al ritmo del otro, leer sus movimientos y responder con armonía. Lo mismo sucede al liderar, porque no siempre se trata de dar instrucciones, sino de estar presente y

entender qué necesita el equipo. "Eso no siempre se enseña en la oficina", comenta.

También le ha enseñado a tener paciencia. No todo fluye en la primera clase, bailar implica ensayo, errores y correcciones; en el trabajo hay procesos que requieren tiempo, ajustes y confianza. "He aprendido que hay que dejar espacio para que las cosas se acomoden. No todo se resuelve con prisa".

Además del tango, entrena casi todos los días, se levanta entre 5:30 y 5:45 am, cuida su alimentación y dedica al menos ocho horas a la semana al ejercicio. Practicó triatlón durante una década, hizo su primer medio Ironman en Cozumel, ahora entrena para correr su primer maratón y lee sobre longevidad, salud y bienestar.

Demesa cree que los hobbies no son un escape, sino una manera de estar más presentes, estimular la creatividad y ser mejores líderes. En su equipo promueve que todos encuentren una actividad fuera del trabajo que los ayude a reconectar consigo mismos. "Mi abuela decía que descansar no es tirarse en la cama, sino cambiar de actividad. Cuando haces eso, regresas a trabajar con más energía y mejores ideas".



“**MIS HOBBIES ME RECUERDAN QUE HAY MUCHO QUE NO SABEMOS. APRENDER CON HUMILDAD TAMBIÉN ES PARTE DEL LIDERAZGO.**

Bruno Juanes, CEO de Inetum North Latam.



El cambio de vender a inspirar

QUIEN NO ESTÁ EN EL ENTORNO DIGITAL NO EXISTE

2025 es un año decisivo para la publicidad digital, impulsado por un consumidor que hoy está más conectado, informado y con expectativas más altas que nunca.

POR: EDDY BREACH, DIRECTOR DE MARKETING, ECOMMERCE Y EXPERIENCIA AL CLIENTE EN AVIS MÉXICO.

Para el turismo y la movilidad, la digitalización ha democratizado su acceso. Procesos más sencillos y ágiles han abierto la puerta a audiencias que antes no consideraban ciertos servicios.

Las personas ya no esperan solamente precios competitivos o la mejor oferta; quieren sentirse comprendidas, vistas y motivadas a tener experiencias significativas. El viajero moderno busca sumergirse en historias que recordará por siempre, más que visitar lugares.

Y, en el mundo actual, "quien no está en digital, no existe". Quienes viajan ya no se conforman con ver fotos de playas o leer sobre descuentos, desean ser parte de una narrativa. La inspiración la encuentran en videos cortos, blogs, guías virtuales y en *microinfluencers* que han vivido lo que muestran. La voz genuina pesa más que un *slogan*.

Así, la competencia es con cualquier contenido que capture la atención en una pantalla. Esto obliga a las marcas a pensar más como creadores de experiencias que como simples proveedores de servicios.

Las campañas más efectivas apelan al deseo de desconectarse del estrés, reconectar con uno mismo y descubrir rincones únicos. El gran cambio es que hoy no basta con vender: hay que inspirar.

Asimismo, los creadores de contenido se han convertido en socios esenciales. No se trata de elegir a los *influencers* con más seguidores, sino de encontrar a aquellos que mejor se alineen con la marca. Las audiencias construidas de manera orgánica ofrecen segmentación precisa y confianza.

Hoy el 92% de los consumidores confían más en las personas (aunque no las conozcan) que en la publicidad directa, por lo que las colaboraciones correctas humanizan a las marcas y permiten contar historias que originan una conexión profunda.

NUEVAS REALIDADES DAN PASO A NUEVAS OPORTUNIDADES

En el sector de movilidad y renta de autos, esta transformación también se nota. Los clientes valoran la flexibilidad, la posibi-



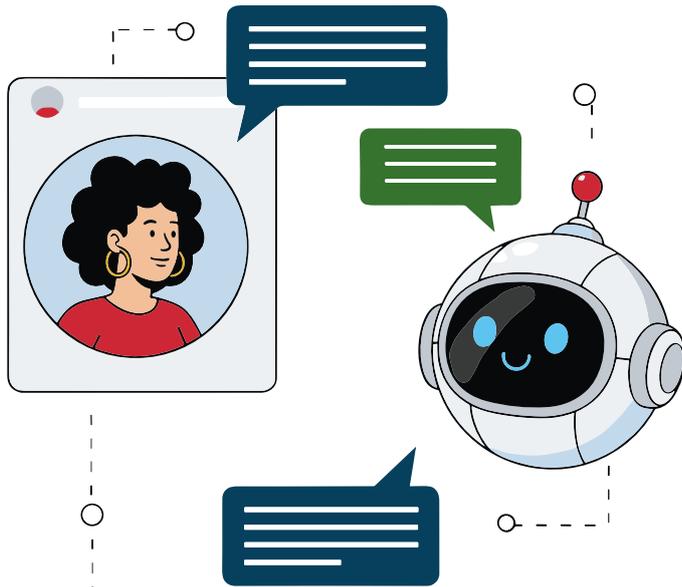
lidad de decidir sobre la marcha y todo lo que rodea al uso del vehículo.

Por ejemplo, las generaciones más jóvenes ya no sueñan con poseer un automóvil; prefieren la libertad de utilizarlo cuando lo necesiten y crece el interés por probar diferentes categorías o modelos sin adquirirlos.

Las plataformas digitales son el motor que impulsa sus decisiones y quienes no sepan hablar este lenguaje, uno que combine inmediatez, autenticidad y relevancia, corren el riesgo de desaparecer del radar.

El futuro de la publicidad no está en decirle al cliente qué hacer, sino en acompañarlo en cada viaje. Porque al final, lo que queda de los kilómetros recorridos son las historias que vivimos en el camino.

“Cuando logras que alguien se emocione, no solo has ganado un cliente; has ganado un lugar en su memoria”.



CHATBOTS QUE GENERAN VÍNCULO

El marketing conversacional trata de dejar atrás menús rígidos para ser un canal en el que los consumidores realmente hablen con las marcas.

POR: Ivet Rodríguez

CÓMO HACER MARKETING CONVERSACIONAL

(Sin frustrar al cliente)

1. No emules el *call center* en WhatsApp. Muchos bots saludan con un mensaje genérico y ofrecen opciones numeradas. Pero si el usuario escribe algo libremente, la conversación se rompe o lo manda con un humano.
2. Diseña para el canal, no contra él. No basta con trasladar tu catálogo al bot. Hay que crear una experiencia adaptada al formato conversacional.
3. Empieza pequeño pero bien hecho. Un solo caso de uso claro y funcional es mejor que una solución compleja mal ejecutada.
4. Integra con tu CRM y el *e-commerce*. Solo con datos conectados podrás personalizar y anticiparte a las necesidades del cliente.
5. Conversa como marca, no como software. El usuario debe sentir que está hablando con alguien real, con propósito. Bots con lenguaje natural, búsqueda por imágenes o contexto de conversación mejoran la experiencia.
6. No elimines tus otros canales. La automatización debe complementar tu ecosistema, no sustituirlo. Mide, aprende y ajusta. Cada módulo del bot tiene su curva de aprendizaje. Evalúa y optimiza constantemente.
7. Trata al bot como un activo digital. No es una campaña ni un proyecto aislado, es un nuevo pilar de relación con el cliente.

Daniel Santacoloma, director de Marketing de Blip para América Latina, colecciona sets de LEGO. Cada vez que arma uno nuevo, sube una foto a su Instagram y etiqueta a la marca. Una vez, tras publicar el emblemático autobús rojo de Londres, recibió una respuesta de la marca: “Nos tomamos un té”. Fue un guiño simple, quizá programado desde un *community manager*, pero para él fue un momento especial. “Sentí que la marca me hablaba”.

Ese episodio, que Santacoloma relata con humor, es la base de un argumento más profundo sobre el cambio que necesita el marketing conversacional. “LEGO me habló una vez, pero nunca más lo volvió a hacer. Yo seguí posteando, seguí comprando, pero la conversación no continuó”, explica.

Un canal bien aprovechado podría permitir que una marca no solo reconozca a un usuario, sino que lo trate distinto, le hable por WhatsApp, le recomiende sets de acuerdo con su historial de compra o interacción y lo invite incluso a un evento exclusivo en tienda. “Qué tal si mañana LEGO me dice: ‘Hola, Daniel, tenemos un té pendiente’, y yo digo: ‘Claro, ¿dónde?’”. Y me responden: ‘En la tienda de Santa Fe. Lanzaremos el nuevo set de adultos. Ven el sábado’”, señala el directivo de la plataforma de IA conversacional.

No se trata simplemente de diseñar chatbots que automaticen preguntas frecuentes o deriven con un asesor humano, sino de construir un canal que

permita a las personas hablar con una marca. “Esto está en un cambio de paradigma”, sostiene Santacoloma. “No es hablar con un chat, es hablar con una marca”.

En un estudio cualitativo que Blip realizó con 20 *retailers* en México, el ejecutivo observó que casi todos caen en el mismo error: utilizan el canal conversacional con el paradigma anterior. “Es como cuando apareció el website y lo primero que hicieron los comercios fue meter tiendas físicas en una pantalla. Lo mismo pasó con las *apps*. Las primeras eran como sitios web comprimidos, difíciles de navegar, llenas de botones. Hasta que entendimos que debían diseñarse distinto”.

Santacoloma señala que el objetivo sería que el 80% de las interacciones se puedan resolver de forma automatizada y el 20% se escale a humanos que agreguen valor. Eso, agrega, se construye por módulos, con aprendizaje. Todo con un bot que no se adapta a un menú preestablecido, sino que responde a frases como “Quiero un regalo para mi mamá entre bolsos, carteras o un vestido veraniego”. La conversación se vuelve personal, flexible y útil.

Capitalización libre de deuda

EL MÉTODO QUE REDEFINE EL ECOSISTEMA EMPRENDEDOR

En un entorno económico incierto, el reto es obtener capital y hacer crecer los negocios sin comprometer la salud financiera.

En México, el 75% de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) desaparecen antes de cumplir dos años en el mercado, según datos del Centro para el Desarrollo de la Competitividad Empresarial. Precisamente, la razón por la que diversos de estos emprendimientos no prosperan suele ser de índole financiera.

Ante este panorama desafiante, el método “Capitalización sin deuda” pretende cambiar la manera en que los negocios acceden a recursos y escalan sus operaciones. Fue diseñado por Ernesto Reséndiz López, consultor y mentor especializado en educación financiera, en conjunto con la Universidad de Granada, en España.

A diferencia de los modelos convencionales que promueven el endeudamiento como única vía de crecimiento, este nuevo paradigma brinda las herramientas para fortalecer y consolidar a las mipymes sin depender de créditos bancarios, lo que representa una oportunidad significativa para expandirse de forma orgánica y sostenible.

En una economía donde el acceso al financiamiento se ha vuelto más restrictivo y costoso, las enseñanzas de Reséndiz López ofrecen un camino alternativo. Su enfoque en la eficiencia financiera y la creación de valor real (no artificial, mediante deuda) resuena especialmente en emprendedores que buscan sostenibilidad a largo plazo.

“La banca siempre te dirá que necesitas un préstamo, pero rara vez te enseña a generar liquidez con lo que ya tienes”, explicó el especialista y agregó que el verdadero problema no es la falta de dinero, es el desconocimiento sobre cómo optimizarlo.

REVOLUCIONAR LAS REGLAS DEL JUEGO

Aunque Ernesto Reséndiz López es ingeniero de profesión, su carrera dio un giro tras identificar un vacío en la educación financiera. Ahora, con una trayectoria de más de 28 años asesorando a emprendedores en México y América Latina, se ha propuesto cerrar la brecha de información.

Por ello, su experiencia y su trabajo con diferentes compañías lo llevaron a desarrollar el esquema de “Capitalización sin deuda”, para que los emprendedores aprovechen los recursos existentes y creen flujos inteligentes, sin hipotecar su futuro. Así, se ha posicionado como un referente en estrategias que no dependen de las instituciones bancarias tradicionales.



“Numerosos negocios fracasan no por escasez de ideas, sino por un mal manejo del capital”.

ERNESTO RESÉNDIZ LÓPEZ,
consultor y mentor especializado
en educación financiera.



EXPERIENCIA. Tras más de 30 años en la Alianza por el Valor Estratégico de las Marcas (AVE), Sergio López fundó Grupo Valora México.

EL BRANDING AÚN ESPERA SU LUGAR

Frente a la exigencia de resultados rápidos, Sergio López propone la construcción de marca para lograr conexión, valor e impacto duradero.

POR: Nancy Malacara

Aunque México ha avanzado en la valoración de la creatividad publicitaria, el *branding* aún no ocupa el sitio que le corresponde en la estrategia de negocio. Muchas marcas apuestan por campañas llamativas, pero sin una narrativa o un propósito que las sostenga en el tiempo. La construcción de marca, señala Sergio López, director ejecutivo de Grupo Valora México, sigue rezagada frente al apetito por resultados inmediatos.

“Estamos creando en este momento un fenómeno llamado identidad vacía, donde una marca capta atención, pero no genera una conexión significativa ni percepción clara de valor”, afirma López. Este fenómeno es más común de lo que se cree, pues el 91% de las marcas en México, según Kantar, no tiene un *brand equity* fuerte, aunque sean altamente recordadas por los consumidores.

Para el especialista, esta desconexión se origina en una visión de negocio de muy corto plazo. “La inmediatez de tener que vender

hoy, porque si no nos corren, está dejando de lado que los tomadores de decisiones construyan estrategias de mediano y largo plazo”, advierte. Sin embargo, apostar únicamente por *performance* puede rendir frutos al inicio, pero, a partir del cuarto año, se traduce en pérdida de mercado.

López cita el estudio de Havas Meaningful Brands, que revela que al 74% de los consumidores no les importaría si la mayoría de las marcas desaparecieran. “Esto nos debe sacar de la zona de confort. El rol de las marcas hoy es tener un punto de vista. No basta con vender productos, hay que conectar con los intereses reales de las personas”, explica.

El reto no está solo en crear una imagen visual atractiva, sino en sostener una narrativa coherente, con propósito, que guíe las decisiones del negocio. “La gente se olvida permanentemente de lo que decimos, pero nunca de cómo los hacemos sentir”, apunta. De ahí la importancia de construir una identidad que refleje valores, tono de voz, comunidad y confianza.

FOTO: ANYLÚ HINOJOSA-PEÑA

Monitoreo la ruta de mis unidades



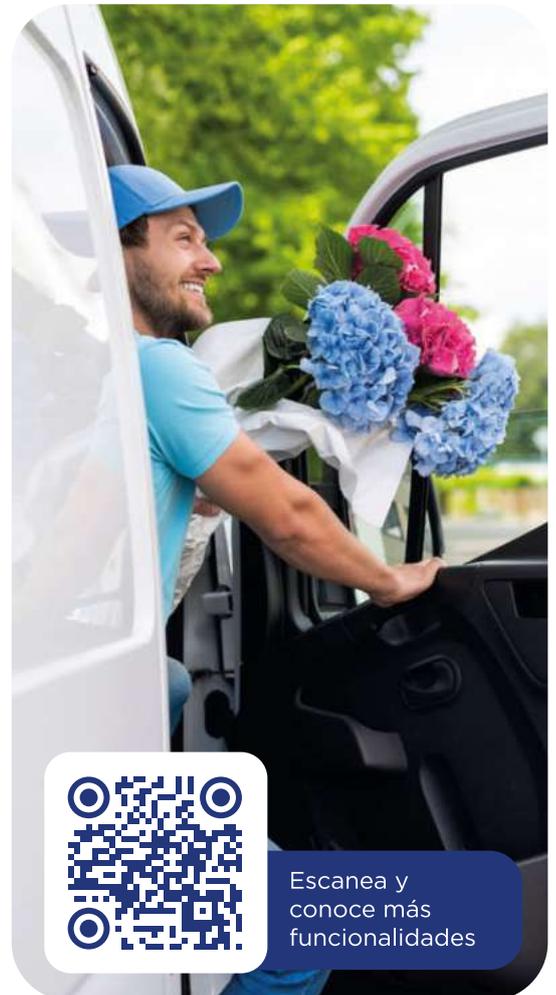
Gestión Vehicular Telcel

Es una solución inteligente de Telcel Empresas que facilita la operación y mejora la seguridad de tus unidades.

- » **Crear rutas más eficientes** para ahorrar tiempo y dinero.
- » **Monitorear en tiempo real** lo que pasa dentro y fuera de las cabinas.
- » **Supervisar el consumo de combustible**, la temperatura y otros parámetros clave.
- » **Paro de motor** inmoviliza la unidad a distancia.
- » **Botón de pánico** activa alertas en situaciones críticas.

**Tu flotilla bajo control,
más eficiencia, más valor.**

TELCEL EMPRESAS, MI MEJOR DECISIÓN



Escanea y
conoce más
funcionalidades

Frente a consejos directivos que exigen retornos medibles, López asegura que el *branding* sí puede demostrar su impacto financiero. “Hay que dejar de pensarlo como gasto. Existen modelos globales que lo evalúan combinando análisis financiero con percepción, posicionamiento y fortaleza de marca en el mercado”, explica. Casos como Apple, Google, Amazon o Nike muestran cómo una marca puede convertirse en motor de crecimiento, a través de una estrategia de *branding*.

En México también hay ejemplos. “Bachoco ya no solo vende huevos, vende confianza, fidelidad, buena percepción. Lo mismo Corona, que supo asociarse a valores culturales mexicanos y construir relaciones duraderas con los consumidores”, dice. Las marcas que entienden el contexto cultural y adaptan su propuesta sin perder identidad global tienen más posibilidad de generar impacto real.

Uno de los ejemplos más claros de estrategia glocal es Starbucks. La marca ha logrado mantener una identidad visual y narrativa coherente, pero, al mismo tiempo, se está adaptando a las particularidades de cada mercado.

López refiere que la cadena de cafeterías ha entendido cómo resignificar su presencia sin perder su esencia. Así, una tienda en Tulum puede tener troncos naturales y lámparas de bambú, mientras que una en Playa del Carmen se ambienta con sillas colgantes y un tono más fiestero. Pero en ambas, la marca sigue siendo Starbucks. “Esa capacidad de adaptación cultural sin diluir su identidad es una muestra del poder del *branding* bien ejecutado”.

GENERAR CAMBIOS

Para él, la necesidad de revalorar el papel del *branding* dio origen a Best Brands Awards, una iniciativa internacional que ahora busca abrir camino en México. López, impulsor de su llegada al país, considera que es momento de dejar de premiar únicamente la creatividad publicitaria o los resultados inmediatos.

“De hecho, abrimos una categoría llamada glocal en Best Brands Awards precisamente para reconocer a marcas globales que tienen la capacidad de adaptarse al mercado local entendiendo los valores propios de una comunidad o una región”, añade.

Y aunque reconoce que México aún no tiene la madurez de otros mercados, cree que esta es la oportunidad de provocar un cambio. “Queremos premiar estrategias que conectan emocionalmente, resignifican el papel de una marca en la sociedad y generan impacto positivo. El *branding* no es una actividad, es un *mindset*”, afirma. La idea, dice, no es solo reconocer buenas marcas, sino incomodar al mercado, retarlo y sacarlo de su zona de confort.

Pero para lograr que el *branding* sea tomado en serio como herramienta estratégica, es necesario cambiar el enfoque con el que se presentan estos proyectos dentro de las organizaciones. “Hay que dejar de hablarle solo al área de marketing. También hay que convencer a finanzas y a los consejos directivos de que construir una marca fuerte es una inversión de largo plazo, no un gasto decorativo”, advierte López.

El experto propone trabajar con modelos que integren análisis financiero, percepción de marca, diferenciación y su papel en la decisión de compra. “No es suficiente con decir que la marca es conocida. Lo relevante es cómo esa marca está generando relaciones rentables, sostenibles y con impacto directo en los resultados del negocio”, asegura. Medir salud de marca, confianza, estima y probabilidad de recomendación es la base para defender presupuestos ante líderes de negocio.

“Hoy, la tarea es pensar el *branding* no solo desde el diseño o la comunicación, sino desde la estrategia del negocio. Hace falta incomodar al mercado, desafiar la comodidad con nuevos indicadores, discursos y liderazgos. Las marcas merecen tener su propio lugar, ser competitivas, no competidoras. Relevantes, no solo visibles”, sostiene.



NOMBRAMIENTOS

CORAL ARNEDO DIRIGE THE JUJU

Después de más de una década al frente de Grey México, Arnedo asumió la dirección general de The Juju en el país.

MARCAS

DANONE TRABAJARÁ CON TRENDSÉTERA

La compañía la eligió como su nueva agencia de comunicación para marcas como Bonafont, Activia y Danonino.

CLIENTES

WOBIVA CON INK PR EN MÉXICO

La agencia de relaciones públicas gestionará la reputación de WOBIVA en el país y apoyará su posicionamiento ante medios y líderes de opinión.

69%

de los hogares mexicanos visita tiendas de conveniencia, según NielsenIQ. Este canal se mantiene como uno de los más relevantes pese a la cautela del consumidor y a la inflación.

THE HEART OF VAIL
AT SOLARIS
Villas

©-OWNERSHIP
& RENTALS IN

Vail

ULTRA-LUXURY, MADE SMART



Co-Ownership

NO es un tiempo compartido. Es una propiedad inmobiliaria con plusvalía.

Property Rentals

Posibilidad de rentar para absorber costo de mantenimiento u obtener flujo de efectivo.

Solaris Resort Amenities

Ski-lockers/Ski-valet en la base de Gondola One, housekeeping, spa y todas las amenidades del resort.

Equitable Owner Usage

Estructura de uso que favorece las preferencias de cada dueño. 42 noches por año, 21 noches invierno y 21 noches verano.

Profesional Management

Despreocúpate del mantenimiento, y encuentra tus pertenencias personales y equipo deportivo al llegar a casa.

PARA TARIFAS DE RENTA Y DISPONIBILIDAD, FAVOR DE CONTACTARNOS EN:

theheartofvail.com

+1 (970) 973-8680

fco@theheartofvail.com

[theheartofvail](https://www.instagram.com/theheartofvail)



DESDE EL
ESCRITORIO
DE ...

CUÁL ES EL MAYOR RETO QUE ENCUENTRAN AL LIDERAR UNA EMPRESA EN UN PAÍS QUE NO ES EL SUYO.

ESTO NOS CONTESTARON:

POR: Puri Lucena

ÓSCAR J. PÉREZ
GERENTE GENERAL DE BAXTER
PARA LATINOAMÉRICA NORTE

“ Liderar una empresa en un país distinto al mío ha sido, sin duda, una experiencia enriquecedora y desafiante. El mayor reto radica en comprender profundamente la cultura local, sus matices y particularidades, para poder tomar decisiones que no solo sean correctas en términos de negocio, sino también respetuosas y alineadas con la forma en la que las personas viven y trabajan en la región. Más que adaptarse, implica aportar valor desde mi experiencia, integrándose de manera genuina y creando puentes entre mi visión y las expectativas locales, de forma

que ambas partes crezcamos y nos fortalezcamos.

En mi caso, llegar a México significó sumergirme en un ecosistema empresarial dinámico, con un mercado en constante evolución y con expectativas muy altas hacia las compañías que operan aquí. He aprendido que el liderazgo efectivo implica encontrar un balance entre traer perspectivas frescas y, al mismo tiempo, integrar la experiencia y el conocimiento local. Esto requiere flexibilidad, apertura al cambio y la capacidad de construir puentes entre diferentes formas de pensar, siempre con el objetivo de alcanzar resultados sostenibles.



Creo firmemente que un liderazgo que combina sensibilidad cultural con una estrategia clara no solo hace que la empresa crezca, sino que también contribuye a generar un impacto positivo en las comunidades donde operamos. Ese es, para mí, el verdadero propósito de liderar en un contexto internacional”.

YOSHIHIKO WATANABE
CEO ISUZU MOTORS MÉXICO

“ Me uní a Isuzu México el 1 de abril de 2024 y me mudé a la Ciudad de México en mayo del mismo año. Toda mi vida profesional ha estado dedicada a la industria automotriz, siempre en funciones estrechamente ligadas a mercados internacionales. Ingresé a Isuzu Motors Japan en 2016, donde trabajé en ventas y marketing de camiones nuevos.

México es uno de los mercados de camiones más competitivos y diversos de América Latina. Aquí, nuestros camiones ‘chatos’ son socios esenciales en la vida económica del país. El mayor reto como CEO extranjero ha sido aprender a integrar la precisión y la disciplina japonesa con la calidez, adaptabilidad y creatividad que caracterizan la forma de hacer negocios en México.

Vivir y trabajar en México me ha enseñado que liderar no significa imponer una cultura sobre otra, sino construir un puente entre ambas. Hoy, me enorgullece encabezar un equipo que combina el compromiso japonés de Isuzu con la calidad y confiabilidad, con la cercanía y resiliencia del espíritu mexicano. Juntos mantenemos en movimiento a nuestros clientes y, con ello, contribuimos a mover a México un camión ‘chato’ a la vez”.

“ El mayor reto ha sido adaptarme a una nueva cultura. Llegar a un país distinto implica desarrollar la resiliencia, aprender todos los días y practicar un respeto profundo por las formas locales de pensar, trabajar y relacionarse. No es solo entender las diferencias, sino integrarlas a la manera de liderar sin perder la esencia.

Parte del camino ha sido aprender las normativas del país, estudiar la economía y entender cómo se mueven las cosas para tomar decisiones precisas. Adicional, es importante buscar nuevas formas de desarrollar a las personas desde otra perspec-

tiva, reconociendo que cada contexto requiere herramientas distintas.

Otro desafío clave ha sido construir una cultura organizacional basada en la confianza, partiendo de una formación cultural diferente a la mía. Esto implica conocer, reconocer y valorar lo que cada persona aporta a la compañía.

En el proceso, también tuve que crear una red de apoyo completamente nueva, conectando personas a través de un propósito común. Hoy, sé que liderar en un país que no es el mío me ha hecho más adaptable, estratégica y agradecida por compaginar con talento mexicano”.



GABRIELA VIEIRA DO PRADO
DIRECTORA GENERAL DE GRUPO
SPORTS WORLD



RAFE HUANG
PRESIDENTE Y DIRECTOR GENERAL
DE GAC MÉXICO



Llegué a México a finales de 2023 con gran entusiasmo y el deseo de aportar algo valioso al mercado y a su gente. Sabía que estaba llegando a uno de los mercados más relevantes y exigentes de Latinoamérica: competitivo, dinámico y con consumidores profundamente informados. Esa exigencia, lejos de intimidarme,

se convirtió en un motor de motivación: aquí no basta con ofrecer buenos productos, hay que presentar una propuesta auténtica, diferenciada y con un valor que conecte de verdad con la gente.

Uno de mis mayores retos —y, a la vez, uno de mis más grandes aprendizajes— ha sido liderar la creación de un equipo que fusiona lo mejor de dos culturas: la china y la mexicana. Construir ese puente implicó comprender y respetar las diferencias en la forma de trabajar, pero también descubrir fortalezas compartidas. Hoy, contar con talento chino y mexicano colaborando hacia un mismo objetivo —consolidar a GAC Motor como una marca sólida, confiable e innovadora— es uno de los logros que más me enorgullecen.

Recuerdo una de mis primeras reuniones con un cliente importante. En China, las presentaciones suelen ser directas y muy orientadas a datos; en México, me encontré con algo distinto, la conversación comenzó con anécdotas, café y risas. Esa pausa para conectar humanamente antes de hablar de negocios me

mostró algo esencial: aquí, antes de vender, se construye confianza. Desde entonces, entendí que al consumidor mexicano no se le convence con argumentos fríos, sino que se le conquista, se le escucha y se le ofrece algo con lo que pueda identificarse.

Vivir en México ha sido una aventura diaria. Desde degustar la comida típica de Guadalajara hasta recorrer las coloridas calles de Guanajuato o pasear por las playas de la Riviera Maya, cada experiencia me ha acercado más a la esencia de este país: su gente amable, entusiasta y siempre dispuesta a compartir una sonrisa.

Hoy, puedo decir que liderar GAC Motor en México no solo ha sido un desafío profesional, sino una experiencia de vida que me ha transformado. He aprendido que la verdadera fortaleza de un líder está en adaptarse, escuchar y encontrar puntos de encuentro entre culturas. México me ha enseñado que, más allá de cifras y estrategias, lo que deja huella son las conexiones humanas. Y ese es el motor que me impulsa cada día”.

IVÁN CADAVID
CEO DE RAPPI MÉXICO



Liderar una empresa en un país que no es el tuyo es, ante todo, un ejercicio constante de humildad y escucha. Llegas con una visión, con experiencia, con ciertos marcos mentales... pero nada de eso sustituye el entendimiento profundo de la cultura, los matices y los códigos que mueven a las personas en ese nuevo entorno. Como colombiano liderando en México, he aprendido que por más que compartamos idioma, cada país tiene su propio ritmo, sus propias formas de construir confianza y hacer equipo.

Uno de los mayores retos ha sido encontrar el balance entre integrar mi estilo de lideraz-

go y adaptarlo a un contexto diferente, sin imponer ni perder mi esencia. México tiene una riqueza humana extraordinaria, con equipos talentosos y creativos, pero también con dinámicas que requieren sensibilidad cultural. He aprendido que las decisiones no se pueden tomar solo desde la lógica de negocio, sino desde la empatía con las realidades locales.

Otro desafío ha sido construir credibilidad. No basta con llegar con un título; hay que ganarse el respeto y la confianza del equipo todos los días, demostrando coherencia, capacidad y compromiso. Para lograrlo, he tenido que estar muy presente, preguntar más que afirmar, y rodearme de

personas que entienden el mercado mexicano desde adentro. Además, mantengo un ejercicio constante de estar en campo, escuchando a usuarios y aliados para comprender a fondo sus oportunidades y dolores. Es un proceso de aprendizaje continuo, donde el ego no tiene cabida.

Sin embargo, después de 10 años viviendo en el país, puedo decir que este reto ha sido una de las experiencias más enriquecedoras de mi carrera. Me ha permitido crecer como líder, cuestionar mis certezas y abrirme a nuevas formas de pensar y actuar. Liderar fuera de tu país te obliga a ser más consciente, más sensible y, sobre todo, más humano”.



Evolucionar para conectar

LA NUEVA CARA DE LIBERTAD FINANCIERA

Al reinventarse, la compañía se ha propuesto ser más afín a las nuevas generaciones, pero sin dejar de lado la confianza de sus clientes más leales.



La historia que comenzó en Querétaro, como una caja popular creada por vecinos para apoyarse mutuamente, hoy se consolida como una institución regulada, con más de seis décadas de trayectoria y presencia en 26 estados de la República Mexicana.

Ahora, Libertad busca dar un paso más para hablarles con la misma claridad y cercanía tanto a quienes los conocen desde hace años, como a aquellos que inician su vida financiera. Todo esto a través de una imagen y estrategia de comunicación renovadas.

En entrevista, Silvia Lavalle, presidenta del Consejo de Administración de Libertad, detalla esta transformación integral para fortalecer su posicionamiento en el mercado.

EXPANSIÓN (E): LIBERTAD CUMPLE 65 AÑOS Y ESTRENA IMAGEN. ¿CÓMO DESCRIBIRÍA ESTE MOMENTO DE REINVENCIÓN?

SILVIA LAVALLE (SL): Es una etapa emocionante. Somos una empresa regional y confiable que se renueva para poner el dinero y las herramientas financieras al alcance de quienes demuestran responsabilidad, con beneficios tangibles. No estamos cambiando nuestra esencia, sino comunicándola de un modo más directo y atractivo, especialmente para las nuevas generaciones.

E: ¿POR QUÉ ESTA ACTUALIZACIÓN ES CLAVE PARA LLEGAR AL MERCADO JOVEN?

SL: Porque las nuevas generaciones buscan marcas que hablen su idioma y simplifiquen la información. La única manera de llegar a ellas es evolucionando, siendo más visuales y prácticos. Por eso, nuestra nueva forma de comunicar se basa en tres pilares fáciles de entender:

- **PIDE** nuestros créditos para acceder a dinero rápido y confiable.
- **UTILIZA** la tarjeta de débito y la app para manejar tu cuenta y hacer transacciones.
- **AHORRA** con inversiones seguras que otorgan rendimientos reales.

Esta estructura nos permite explicar de in-

mediato qué hacemos y cómo podemos ayudar a nuestros clientes, sin importar si tienen 18 u 80 años de edad.

E: POR LO TANTO, ESTAMOS HABLANDO DE UNA TRANSFORMACIÓN INTEGRAL.

SI: Exactamente. Queremos que un joven vea a Libertad como una marca ágil y útil y que, al mismo tiempo, nuestros clientes de siempre estén seguros de que seguimos siendo esa institución sólida que los ha acompañado por décadas. Asimismo, la evolución refleja cambios internos con más herramientas digitales, procesos más sencillos y un servicio que mantiene la calidez humana.

E: EN TÉRMINOS FINANCIEROS, ¿CÓMO LLEGA LIBERTAD A ESTE NUEVO CAPÍTULO EN SU HISTORIA?

SI: Llegamos fuertes. En el segundo trimestre de 2025, crecimos 5.0% en la cartera de crédito (frente al trimestre anterior) y 2.3% en comparación con el año pasado, incluso superando nuestras proyecciones. La captación subió 124.8 millones de pesos, con un incremento notable en cuentas a la vista del 3.9%.

Además, en el segundo trimestre del año, se logró una captación de clientes nuevos 8.56% superior (respecto al primer trimestre). Estas cifras confirman que vamos construyendo sobre bases firmes y que nuestra propuesta sigue siendo relevante y confiable para el mercado.

E: ¿CÓMO TRASLADAN AL CONTEXTO DIGITAL LA CERCANÍA QUE LOS HA CARACTERIZADO?

SI: Nacimos en Querétaro, como una caja popular, con un grupo de comerciantes del mercado Escobedo, por lo que conservamos ese fuerte arraigo comunitario.

Estamos presentes en 26 estados, con más de 135 sucursales, pero también contamos con un modelo *phygital* donde, si quieres, puedes abrir tu cuenta desde el celular o ir a una sucursal y recibir atención personalizada. La clave es que el cliente nos sienta cerca, ya sea en persona o en línea.

E: ¿QUÉ IMPACTO ESPERAN DE LA RENOVADA IMAGEN DE LIBERTAD FINANCIERA?

SI: Que nuestros clientes entiendan todo más fácilmente, que nos perciban como una marca fresca y clara, ya que con nosotros pueden pedir, utilizar y ahorrar su dinero con confianza. Sin importar su edad, que se sientan parte de esta comunidad financiera que ha crecido y evolucionado junto con ellos.

E: SI TUVIERA QUE RESUMIR ESTA NUEVA ERA EN UNA FRASE, ¿CUÁL ELEGIRÍA?

SI: Más que una frase son tres palabras: Pide. Utiliza. Ahorra. Es la forma más simple de explicar cómo ayudamos a las personas a manejar su dinero y a alcanzar sus metas. Libertad Financiera



inicia este ciclo con una identidad más fresca y directa, un portafolio bien definido y resultados sólidos que respaldan su posición en el sistema financiero mexicano.

Aunque más allá de la imagen y las cifras, representa una filosofía de que las finanzas deben ser claras, accesibles y útiles para todos. El futuro de Libertad se construirá con innovación y cercanía, manteniendo viva su esencia y con la convicción de que la verdadera fortaleza está en su capacidad de acompañar a las personas en cada etapa de su vida.



PRODUCCIÓN ORIGINAL DE

EXPANSIÓN

DIRECCIÓN DE FOTOGRAFÍA

DIEGO
ALVAREZ

ARTE & DISEÑO

RODRIGO
HEREDIA

FOTOGRAFÍA

ALAN
CARRANZA

¿TODAVÍA ESTÁS VIENDO?

NETFLIX

CONTRA EL TIEMPO & LA ATENCIÓN

UNA HISTORIA ORIGINAL DE

GONZALO SOTO

AMBIENTADA EN LOS ÁNGELES, EU.

SER EL PRIMERO DA VENTAJA, PERO NO BASTA.
EN UN MERCADO EN EL QUE LA COMPETENCIA VA MÁS ALLÁ
DEL *STREAMING*, LA PLATAFORMA DEL 'TUDUM' TIENE EL REPARTO
PARA DEJARTE PEGADO A LA PANTALLA.

SEPTIEMBRE 2025

TED

CO-CEO
GLOBAL

PROTAGONIZADA POR

SARANDOS



EN
PORTADA



EL EGYPTIAN THEATRE SE LEVANTA

COMO UN ESCENARIO DE PELÍCULA DE LOS AÑOS 50 EN EL CORAZÓN DE HOLLYWOOD BOULEVARD, la afamada avenida en Los Ángeles, California, por la que miles de turistas caminan a diario con la cabeza agachada tratando de reconocer el nombre de alguna celebridad en las 2,818 estrellas enclavadas en la banqueta. Con la mirada abajo, es fácil ignorar el letrero de este espacio que hasta hace unos años estuvo en el olvido, pese a que en 1922 se llevó a cabo en su enorme sala el primer estreno de cine con todo y alfombra roja, *Robin Hood*, estelarizada por Douglas Fairbanks.

Al igual que ese cine, que la plataforma compró en mayo de 2020 y remodeló, Netflix vive en el epicentro de la industria cinematográfica y del entretenimiento, que también moldeó a su manera. Ver una película o una serie se asocia en todo el mundo, con la excepción de Rusia, Corea del Norte, China y Siria, con una empresa que marca el ritmo de lo que la gente mira y después comenta un lunes cualquiera por la mañana. Si en 1999 Netflix estrenaba su servicio de suscripción para alquilar películas en DVD que llegaban por correo, 25 años después tie-

ne arriba de 301 millones de suscriptores, más que cualquier otra plataforma, y su logo aparece en los controles remotos de hogares en todo el mundo.

“Nuestra ventaja es que hemos tenido este ritmo constante de programación exitosa que a la gente le encanta”, asegura Ted Sarandos, co-CEO de Netflix. “La gente realmente cuenta con nosotros para tener algo genial que ver todas las noches”.

Sentado en el vestíbulo del Egyptian Theatre y con la N de Netflix a la distancia, el directivo sonríe cada que responde con velocidad a las preguntas sobre el presente y el futuro de la empresa que encabeza desde 2020, primero en un rol conjunto con Reed Hastings, cofundador junto a Marc Randolph, y ahora con Greg Peters, enfocado en la parte tecnológica del negocio. Sin embargo, desde su anterior rol como Chief Content Officer, Sarandos ha sido el personaje clave de la transformación de una empresa de distribución a una donde reina el contenido y el análisis algorítmico de las preferencias de los usuarios.

Aunque el encierro forzado de la pandemia generó un boom en el consumo de contenido bajo demanda en casa, fueron las producciones originales supervisadas por Sarandos las que permitieron que Netflix se posicionara en su sitio actual. *Lilyhammer* y *House of Cards* fueron la obertu-

ra para que Hollywood pensara en la compañía ya no como una *start-up* de Silicon Valley, sino como un competidor serio por la atención de los espectadores.

“Algunos han sobrevivido, otros no”, asegura Sarandos. “Creo que la gente subestima lo difícil que es este negocio para acertar con la tecnología, con la programación, con el sistema de recomendación o con la interfaz”.

El mercado le reconoce a Netflix buena parte del éxito. En lo financiero, a finales de junio la acción de la empresa alcanzó su nivel más elevado tras llegar a los 1,339 dólares, según datos de Bloomberg. En 2002, cuando se hizo pública, la acción de la compañía se ubicó en 15 dólares. Pese a las cifras, Sarandos considera que el margen de crecimiento es elevado.

“[Tenemos una penetración] de un 10% en los mercados donde presumimos más presencia, así que el 90% del tiempo la gente que está frente a su televisor está viendo algo que no es Netflix”, comenta. “Tenemos que ser capaces de ganar más de ese espacio”.

La competencia no solo son otras empresas de *streaming*, que también han apostado por la creación de contenido de gran calidad y que el propio Sarandos reconoce y admira abiertamente. Es todo aquello que la gente hace sentada frente a una pantalla y que no es contenido de su compañía, desde videojuegos hasta videos cortos y aplicaciones de *fitness*. Con el costo de la conectividad a la baja y el acceso a ella al alza en todo el mundo, el directivo considera que la lucha por la atención es una constante y el negocio se debe repensar con más frecuencia.

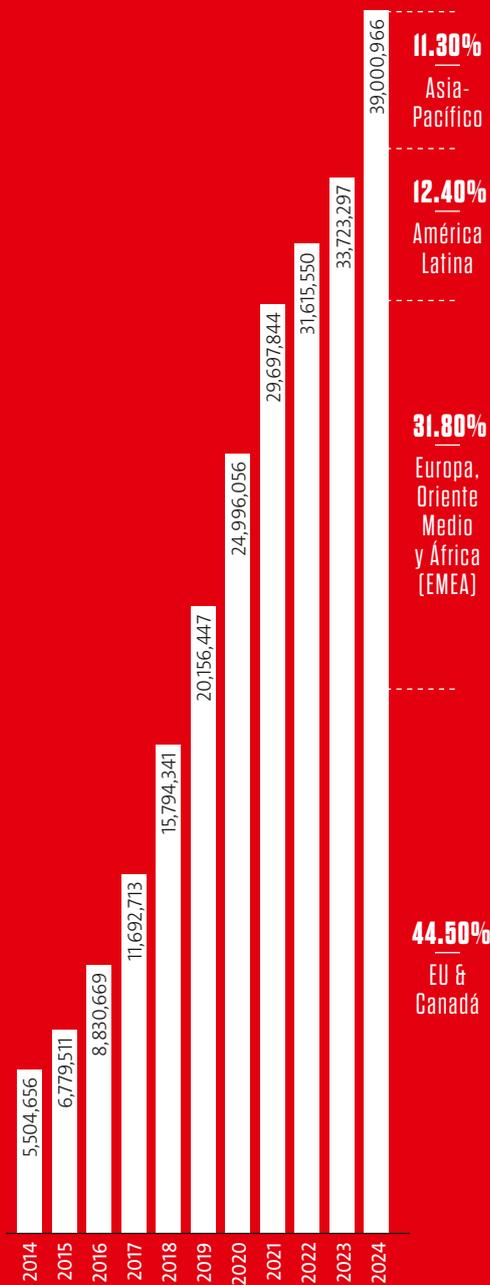
“Parece que casi cada dos años es un trabajo completamente diferente”, reconoce. “Hay gente que me dice: ‘Pensé que habías dicho que nunca harías eso o aquello’. Bueno, el mundo cambia y tenemos que cambiar con él”.

Sí, eso implica también, desde 2022, la inclusión de anuncios en las versiones de menor costo de la suscripción a la plataforma, una

ESTRATEGIA QUE DA RESULTADOS

Los cambios en el consumo y en la estructura de precios provocaron que los ingresos de la empresa de Reed Hastings aumentaran 56% entre 2019 y 2024.

INGRESOS TOTALES EN MILES DE DÓLARES



FUENTE: Reportes financieros de Netflix.

medida que muchos de quienes huyeron de la televisión abierta al *streaming* consideraron una traición al espíritu original de esa forma de entretenimiento. Sarandos considera que cualquier persona tiene la opción de elegir cómo ver su contenido favorito y descartó que eso los coloque financiera y operativamente por detrás de otras opciones. El plan con anuncios llega ya a más de 94 millones de usuarios en todo el mundo.

“Vigilamos a toda la competencia, nunca la subestimamos”, dice. “La combinación de suscripción y publicidad permite una inversión más fuerte en programación, lo que, a su vez, eleva la propuesta de valor para los consumidores”.

Netflix no es la única plataforma que incorporó anuncios en su modelo de negocio. Prácticamente todas tienen un esquema de pago para evitarlos, incluyendo Disney+ y Amazon Prime, mientras que HBO Max anunció más restricciones para compartir contraseñas.

El directivo hace hincapié en no perder de vista o hacer menos a la competencia, después de todo, hubo una vez un gigante llamado Blockbuster, cuyo CEO, John Antioco, se burló de Netflix cuando sus fundadores le ofrecieron venderla por 50 millones de dólares. Nuevas plataformas y redes, particularmente, algunas con gran popularidad, como TikTok, parecen amenazar la atención que tanto busca Sarandos, sin embargo, para él, la pelea está en otro lado.

“Ciertamente, es una competencia por las miradas”, afirma. “Pero hay una diferencia entre pasar el tiempo y matar el tiempo, y esa diferencia radica en cómo se monetiza, cómo la gente valora su tiempo”.

El directivo señala que el gasto en entretenimiento de los hogares en los mercados y segmentos en los que compiten es de entre 5 y 6% del total de sus erogaciones, lo que visto desde la parte del negocio es un llamado a buscar un espacio más elevado, sobre todo, a través de más contenido. A final de



cuentas, la época con tres canales de televisión y programación fija es un recuerdo que las nuevas generaciones ni siquiera conocieron y su atención está ampliamente dividida. Todos los competidores, añade, han dado pasos relevantes en el negocio de contar historias en cine, televisión y radio, pero la diferencia de Netflix es que la profundidad de su catálogo permite que haya algo para todos, con la promesa de que la siguiente vez que abran la *app* alguna serie o película les llamará la atención.

¿Eso significa que la cantidad domina sobre la calidad?, se le cuestiona al directivo. “Ambas, no están en tensión en absoluto”, responde.

La velocidad con la que la plataforma amplía el catálogo y produce películas y series originales responde a la voracidad con la que los usuarios las consumen. En mayo, el *streaming* en Estados

que ante el número de usuarios, Netflix pone opciones para todos: cine, series, documentales, *realities* y hasta transmisiones en vivo y, más recientemente, deportes y videojuegos. No obstante, insiste en que la calidad de muchas de las producciones originales de la empresa son el estandarte con el que pueden codearse con amplia comodidad con los históricos estudios que presumen premios al por mayor.

Películas y series de Netflix han recibido en conjunto más de 500 nominaciones y 280 galardones en festivales, ceremonias y premiaciones. Y aunque el Óscar como mejor película se le ha escapado en 10 oportunidades, en su historial ya tiene dos a mejor director, incluyendo el de Alfonso Cuarón por *Roma*, dos a mejor actriz de reparto, dos a mejor película en lengua extranjera, y otro más a mejor película animada, gracias a *Pinocho*, de Guillermo

“NUESTRO ALGORITMO ESTÁ ORIENTADO A ENCONTRAR ALGO QUE TE VA A ENCANTAR”.

TED SARANDOS

Unidos rebasó por primera vez en la historia a las empresas de televisión y cable en la participación de mercado de contenido en video, según Nielsen, empresa especializada en medición de mercados. El *streaming* creció 71% desde 2021, con YouTube y Netflix como los punteros y un crecimiento sostenido a doble dígito los últimos cuatro años.

El algoritmo de recomendación de Netflix, una de las claves de su éxito, sigue como un pilar en los planes de crecimiento, aunque Sarandos afirma que las recomendaciones de boca en boca y a través de redes sociales son muy relevantes y, eventualmente, influyen en lo que los usuarios buscan de la plataforma. Algo que el directivo descartó con contundencia es que de alguna manera se utilice el algoritmo para beneficiar o destacar más un contenido por encima de otro sin una justificación basada en las preferencias y visualizaciones individuales de las personas.

“La totalidad de nuestro algoritmo está orientado a encontrar algo que te va a encantar, así que no hacemos nada que ponga el dedo en la balanza de ninguna manera”, dice. “El algoritmo definitivo eres tú”.

Sarandos regresa al tema de la calidad y la cantidad de los contenidos de la plataforma y asegura

del Toro. Sarandos es, además, una figura recurrente en los principales festivales de cine del planeta y una especie de celebridad con apariciones especiales en series, incluyendo para Apple TV, uno de sus principales competidores.

En años recientes, además de la competencia, a Netflix la acechan dos fantasmas sobre la parte creativa: la inteligencia artificial y Donald Trump; sobre el primero, Sarandos afirma tener control. El segundo, sin decirlo, es una interrogante.

La IA, explica, es para Netflix una herramienta que complementa el trabajo creativo de las personas y una adición para mejorar el preciado algoritmo de selección. Luego de una huelga de escritores en Hollywood y el resto de Estados Unidos que puso freno a las producciones de todos los estudios y plataformas, existe un mayor consenso de que la IA no es un sustituto ni tampoco el futuro de las producciones.

“Pienso en la IA no como una herramienta creativa, sino como una herramienta para los creadores”, afirma Sarandos. “Los creadores pueden usarla para hacer realidad sus sueños, cuando tienes una imaginación grande y las herramientas son capaces de producir, creo que pueden aprovechar

EN

PORTADA



L

EN LA TELE O EN UNA APP, LA HISTORIA MANDA.

POR: ERÉNDIRA REYES

EL GUIÓN DEL STREAMING MEXICANO

La industria cinematográfica mexicana alcanzó su mayor esplendor entre 1936 y 1956. Era la Época de Oro. Sus últimos años coincidió con un nuevo reparto de protagonistas, empresarios y hasta inventores, que cambiaron el guion del entretenimiento en el país a inicios de la década de los 50, con los primeros canales de televisión, impulsados por Rómulo O’Farrill, Guillermo González Camarena y Emilio Azcárraga Vidaurreta. En los siguientes años, la unión de concesionarios formó las bases que dieron origen a Televisa. Y, entre tanto, un giro más en la trama, con el cambio a un sistema de televisión a color, desarrollado por González Camarena, que comenzó a usarse en los 60.

Y esta estructura en el guion que dio forma a la industria televisiva del país se mantuvo durante décadas, antes de enfrentar sus primeros cambios, con la llegada de la televisión de paga y, sobre todo, con la irrupción de una nueva innovación: las plataformas de *streaming*.

En los años más exitosos de la tele, el productor lograba que semana a semana los usuarios se sentarían a ver un contenido. Hanna-Barbera, la empresa de William Hanna y Joseph Barbera pionera en industrializar la animación, es el equivalente estadounidense de lo que Televisa fue para México. Con producciones como *El chavo del 8* o *Siempre en domingo*, la televisora replicaba la lógica de producción masiva, no muy distinta de las cadenas de montaje de *Los Picapiedra* o *Scooby-Doo*.

Eficiencia, repetición y una fórmula probada que rara vez se cuestionaba.

Pero con la llegada del *streaming* y la hiperfragmentación de audiencias se reescribieron las reglas. El espectador dejó de esperar y empezó a exigir.

“Nuestro trabajo como creativos es dar aquello que aún el *viewer* no sabe que quiere. Ahí es donde nos arriesgamos, aunque no haya números que respalden la apuesta”, explica Carolina Leconte, vicepresidenta de Contenido de Netflix para América Latina. “Si bien es cierto que nosotros, al final, decidimos qué es lo mejor para la estrategia de Netflix y para nuestros *viewers*, muchas veces, son los mismos productores que tienen años y años de oficio los que llegan con una idea maravillosa. Y nosotros somos como ese puente para hacerla realidad”.

Aunque en la era *prestreaming* las decisiones creativas se tomaban con base en *ratings* históricos y estudios de audiencia, hoy, el margen de predicción es más difuso. “En México, nuestra pretensión es que sean historias auténticas, que logren conectar con nuestros *viewers* principalmente aquí, pero que también puedan tener eco global. Muchas de las que mejor han funcionado son profundamente mexicanas y, aun así, tienen una temática universal”, precisa Leconte.

La irrupción de microdramas verticales de uno o dos minutos, series globales, como *El juego del calamar*, y formatos multiplataforma, como *La casa de los famosos*, ha hecho que el productor moderno deba pensar en narrativas modulares, capaces de migrar entre televisión, *streaming*, redes sociales y hasta cines.

Claudia Benassini, doctora en Antropología Social y profesora investigadora de la Universidad La Salle, señala que esta diversificación permite que las *streaming* tengan más opción de crecimiento. “En paralelo, el productor debe entender la lógica de géneros y formatos. Esto exige versatilidad narrativa y un conocimiento profundo de las audiencias”, puntualiza.

Ya no basta con hacer contenido para todos; hay que hacer contenido para alguien y multiplicar esos “alguien” hasta cubrir un mapa heterogéneo. “Antes, recibías los contenidos y producías. Ahora, tenemos un espectro más amplio de desarrollos. En esa etapa definimos si la historia será documental, serie, película, miniserie o melodrama, según lo que requiera. Buscamos un balance de géneros, de tipos de historias y de personajes para llegar a audiencias muy diversas, desde amas de casa hasta ejecutivos o niños”, señala Leconte.

Paradójicamente, el modelo Hanna-Barbera aún es tentador para quienes buscan rentabilidad inmediata, sin embargo, Benassini advierte que la verdadera ventaja está en lo irreplicable. “El productor del siglo XXI es un cartógrafo de emociones, un puente entre creadores y audiencias, y un estratega que navega entre la nostalgia por el viejo orden televisivo y la exigencia del nuevo consumidor digital. Lo único constante es que la historia, como siempre, manda”, afirma.

herramientas para llevar cosas a la pantalla que antes no podían, porque habría sido demasiado costoso o imposibles”.

Trump es un tema más complejo, sobre el que una empresa de alcance tan global evita ahondar y prefiere mantener la conversación sobre los contenidos, cualquiera que sea su origen.

“Nos centramos en la amplia gama de historias, en los usuarios que son de todos los ámbitos de la vida, de todos los lugares del mundo y buscan su programa favorito”, responde Sarandos ante el cuestionamiento de la guerra cultural que el presidente estadounidense agravó con su regreso a la Casa Blanca. “No creo que este tipo de cambios en el panorama político o los cambios en la cultura tengamos que superarlos todo el tiempo, simplemente, estamos preparados para ello”.

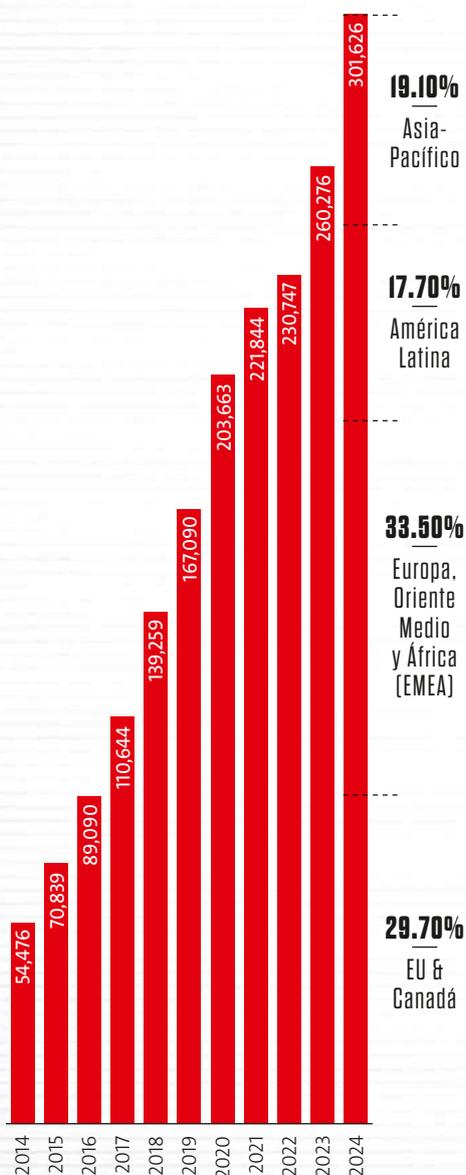
El mandatario amenazó hace unos meses con aranceles a las empresas que produzcan contenido en el extranjero. Sin embargo, el llamado de “Make Hollywood Great Again” está descontado, según el directivo. “Todo es muy fluido”, afirma. “Nuestra inversión en producción internacional en todo el mundo está destinada a la audiencia local, no tenemos un problema importación-exportación”.

Sarandos pone a México como ejemplo del foco más allá de Hollywood y las propias fronteras de su país. En febrero, hizo un cameo en la conferencia matutina de la presidenta Claudia Sheinbaum para anunciar una inversión de 1,000 millones de dólares en el periodo 2025-2028 que irán a la producción de películas y series en el país. En 2019, previo a la pandemia y con las oficinas de Netflix recién inauguradas, el directivo aseguró que quería más de México, sobre todo, en términos creativos y de contenido. Tras aquello, la producción local se multiplicó desde esa primera apuesta que fue *Club de Cuervos*, la primera serie original de la plataforma en un idioma diferente al inglés producida fuera de EU.

PEGADOS A LA PANTALLA

La plataforma rebasó por primera vez el año pasado los 300 millones de suscriptores.

NÚMERO DE SUSCRIPTORES AL CIERRE DE PERIODO (EN MILES)



FUENTE: Reportes financieros de Netflix.



DETRÁS DE CÁMARAS

E

El co-CEO de Netflix tiene el control en la mano sobre lo que el mundo entero ve en la plataforma, ¿pero qué hay de los gustos de este directivo global? Las siguientes respuestas fueron editadas para brevedad, no te pierdas el contenido completo en el canal de YouTube y las redes sociales de *Expansión*.

¿CUÁNTO TIEMPO LE LLEVA ELEGIR QUÉ VER EN NETFLIX?

En mi caso, el 80% del tiempo estoy viendo programas que están en proceso de salir: pilotos, cortos y el resto. Casi nunca me siento frente a la televisión sin una idea clara de lo que veré. Mi esposa se tarda unos ocho minutos, lo sé, la cronometró.

¿QUIÉN ES SU DIRECTOR MEXICANO FAVORITO?

En lugar de elegir uno, diré algo que me parece poco celebrado del cine mexicano: cualquiera que estudie cine, que ame el cine, conoce diferentes movimientos en la historia, por ejemplo, el neorealismo italiano tras la Segunda Guerra Mundial y sus directores como (Federico) Fellini o (Roberto) Rossellini, luego vino en los 60 la Nueva Ola francesa con (Jean-Luc) Godard y Agnès Varda. Pero casi nadie habla del inicio de los 2000, cuando Guillermo del Toro, Alfonso Cuarón y Alejandro González Iñárritu estrenaron *El espinazo del diablo*, *Y tú mamá también* y *Amores perros*. Películas fenomenales que iniciaron un movimiento del cine mexicano, así que si tuviera que elegir, definitivamente serían los ‘Tres Amigos’.

¿QUÉ TRADICIONES, DEPORTES O ACTIVIDADES MEXICANAS LE GUSTAN MÁS?

El boxeo es una parte muy importante de la cultura deportiva mexicana y que me gusta. Tenemos la pelea Canelo-Crawford en septiembre que nos emociona





“Cuando abrimos la oficina [en la Ciudad de México] en 2019, teníamos 30 personas, ahora, son cerca de 400 y, probablemente, para finales de año serán 600”, detalla. “Estamos ayudando a reconstruir los Estudios Churubusco, por su cultura narrativa increíblemente rica y encaja con nuestro modelo, encaja con Netflix”.

El contenido mexicano, añade, estaba mal distribuido y ahora, con el uso de la tecnología para temas como el subtítulo, más personas tienen acceso a series y películas que anteriormente quedaban en el catálogo y visitadas por una audiencia más bien local. Además, la empresa ha contratado a unas 9,000 personas de

TRAYECTORIA.

Sarandos es co-CEO de Netflix desde 2020. Antes, era su director de contenido.

staff y crew entre 2021 y 2023 para la producción de contenidos en el país.

“Todo el mundo se está enamorando de las historias [hechas en México] de una manera que nunca antes lo había hecho”, afirma. “La calidad es alta y profunda”.

Sí, también las series de violencia y narcotráfico entran en lo que Sarandos considera contenido de calidad. *Narcos*, apunta, no es la fuente de inspiración para el surgimiento del crimen organizado en México y otros países de América Latina, pero sí para una serie que cuenta una historia basada en una realidad y un problema, como tantos otros que se reflejan en los contenidos hechos en otros países.



PREMIADA. Los directores Guillermo del Toro y Jane Campion han llevado a Netflix a los Óscar.



“Hay todo tipo de historias: buenas, malas, feas, hermosas. Nosotros no presentamos al mundo a Pablo Escobar”, dice el directivo. “Creo que estas son solo una parte de las historias que contamos de México”.

Sarandos es capaz de mencionar directores, películas y series hechas en México con la misma agilidad con la que menciona otros hits globales de la plataforma hechos fuera de Estados Unidos, como *El juego del calamar* o *La casa de papel*. Al final, su función todavía involucra pasar horas viendo avances de los contenidos que aparecerán en el catálogo con el que millones pasan largos ratos explorando antes de decidir qué ver. De todos los programas que menciona, el común denominador es el atractivo que tienen y la capacidad para enganchar audiencias a un ritmo que es tan frenético como cambiantes son los gustos de las personas.

No todos son hits, desde luego, y Sarandos también recuerda proyectos que se quedaron en el camino o en el tintero. “Nunca culpo a la audiencia, porque ellos vinieron a entretenerse”, dice. “Vas a tener éxitos y fracasos, y si no estás fracasando en ninguno de los programas, probablemente, no te estás esforzando mucho en cambiar un poco las cosas”.

Netflix puede presumir que sacudió toda una industria. “¿Todavía estás viendo?”, pregunta la plataforma después de varias horas de uso, y a ello, más de 300 millones de hogares responden: “Sí”.



mucho porque podemos llevarla a nuestros más de 300 millones de hogares suscriptores fuera del modelo de pago por evento y ponerla a disposición para verla en vivo. Otra es la comida, estoy obsesionado con ella. Creo que en la Ciudad de México, Máximo y Rosetta son, probablemente, dos de los mejores restaurantes del mundo de cualquier tipo de comida. Hicimos un programa, *Las crónicas del taco*, que capturó esto, así que sí, producimos esas cosas.

¿CUÁL FUE LA ÚLTIMA PELÍCULA QUE VIO EN NETFLIX?

K-pop Demon Hunters es fenomenal. No pensé que la disfrutaría fuera del trabajo, pero lo hice. Vi, por supuesto, *Happy Gilmore 2* también. Un éxito para nosotros ahora mismo. *Contraataque* es una gran película, con algunas de las mejores secuencias de acción que he visto este año.

¿CUÁNTO DURÓ SU ÚLTIMO MARATÓN DE NETFLIX?

Para mí, es casi imposible hacer un maratón de series de Netflix, porque las veo a medida que llegan. Mi sentada más larga, creo, fue cuando me di cuenta de que nunca había visto *Mad Men*. La vi completa en unas dos semanas.

¿CÓMO FUE PARTICIPAR EN THE STUDIO, UNA SERIE DE OTRA PLATAFORMA, EN ESTE CASO, APPLE TV?

Me encantó hacerlo para Seth (Rogen). Me envió el guion y dijo: “Si crees que esta broma es divertida, me encantaría que la hicieras y si no puedes, lo entiendo”. Y dije: “No, esto es muy divertido, me encanta la broma, me encanta Seth y me encanta la serie”, así que fue divertido hacerlo.

¿ALGUNA VEZ LE HA APARECIDO EL MENSAJE “¿TODAVÍA ESTÁS VIENDO?”.

(Risas) Sí, todo el tiempo.

¿CÓMO LO HACE SENTIR?

Me gusta la idea de que alguien está al pendiente de mí.

ECOBICI: UN COMPONENTE ESENCIAL PARA LA MOVILIDAD SOSTENIBLE

Cinco razones por las que elegir este sistema de bicicletas públicas compartidas, para los traslados diarios, contribuye al cuidado del ambiente y a crear una ciudad más limpia y conectada.



AYUDA A DISMINUIR LA SATURACIÓN VIAL

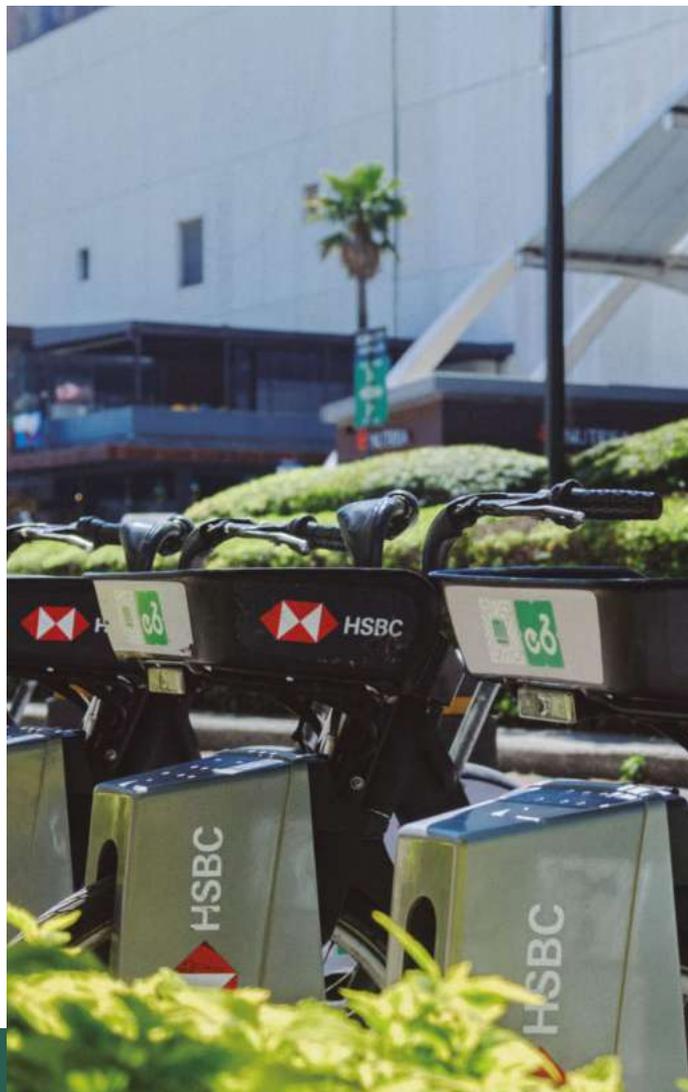


El Índice TomTom, informe anual que analiza la congestión vehicular en cientos de metrópolis del mundo, reveló que la Ciudad de México ocupa el primer lugar en el impacto del tráfico en los trayectos. Esto quiere decir que duran un 52% más del tiempo que requerirían en condiciones fluidas. La lentitud en la circulación abre una oportunidad para la bicicleta como medio de transporte alternativo, más rápido y eficaz en distancias de uno a tres kilómetros.

ES UN COMPLEMENTO PARA OTROS TRANSPORTES



Al tratarse de un sistema de bicicletas públicas compartidas, permite que los usuarios conecten con las estaciones del Metro, Metrobús, Trolebús y los corredores de la Red de Transporte de Pasajeros (RTP). Adicionalmente, al no tener una “ruta fija”, brinda autonomía para la planeación de itinerarios más flexibles.





ES AMIGABLE CON EL ENTORNO



Cada viaje en ECOBICI es energéticamente eficiente, dado que emplea la fuerza de la persona que la impulsa, en vez de combustibles fósiles. Así, se suma a la reducción de emisiones de dióxido de carbono y gases contaminantes que afectan la calidad del aire. Además, ayuda a evitar el estrés asociado con el ruido que producen los vehículos motorizados, promoviendo un mejor ambiente urbano.

BENEFICIA LA SALUD



Utilizar la bicicleta fomenta la práctica de actividad física, que se refleja en el estado de ánimo y la sensación de bienestar. Como resultado, disminuye algunos síntomas de la ansiedad y el riesgo de enfermedades crónicas relacionadas con el sedentarismo.

UNE A LA COMUNIDAD



La llegada de ECOBICI marcó un antes y un después para la Ciudad de México, propiciando el desarrollo de infraestructura, como las ciclovías, para una colectividad en movimiento. De este modo, los usuarios registrados pueden explorar sus alrededores, durante trayectos de 45 minutos, al tomar una bicicleta de cualquier cicloestación y devolverla en la más próxima a su destino. La red se extiende por 105 colonias de seis alcaldías y también hace posible participar en los paseos dominicales o nocturnos especiales que organiza la Secretaría de Movilidad (Semovi).



70%

DE LAS SÚPER EMPRESAS PARA MUJERES TIENEN ALGUNA META DE PARTICIPACIÓN DE MUJERES EN EL NÚMERO TOTAL DE COLABORADORES.



SÚPER
EMPRESAS
PARA MUJERES
EXPANSIÓN
2025

TOP
companies

EMPRESAS DE MENOS DE 500 EMPLEADOS

EMPRESAS DE ENTRE 500 Y 3,000 EMPLEADOS

EMPRESAS CON MÁS DE 3,000 EMPLEADOS

DE ELLAS

8.4%

pretende incrementar esta participación al 30% de la plantilla.

5.5%

busca aumentarla entre el 30 y el 39%.

15.9%

tiene como objetivo llevarla a entre el 40 y el 50%.

12.4%

quiere aumentarla a más del 50%.

58.8%

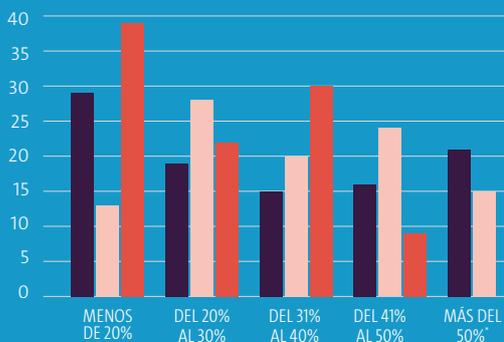
tiene como meta mantener la equidad de género (50-50%).



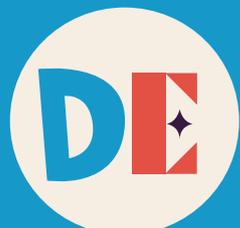
FUENTE: Sondeo realizado por TOP Companies entre las Súper Empresas para Mujeres 2025. En la encuesta participaron 152 compañías de las 247 que integran el listado, 75 con menos de 500 colaboradores, 54 con entre 500 y 3,000 y 23 con más de 3,000 colaboradores.

¿CUÁL ES EL PORCENTAJE DE MUJERES QUE SE ENCUENTRAN EN PUESTOS DIRECTIVOS?

CIFRAS EN PORCENTAJE



El porcentaje en la opción Más de 50% en las empresas de más de 3,000 colaboradores es del 0%.



EN PROMEDIO, LOS ASCENSOS A PUESTOS GERENCIALES MEDIOS HACIA ARRIBA:

44%

de las promociones en las empresas de menos de 500 empleados fueron para mujeres.

51%

de las promociones en las empresas de entre 500 y 3,000 empleados fueron para mujeres.

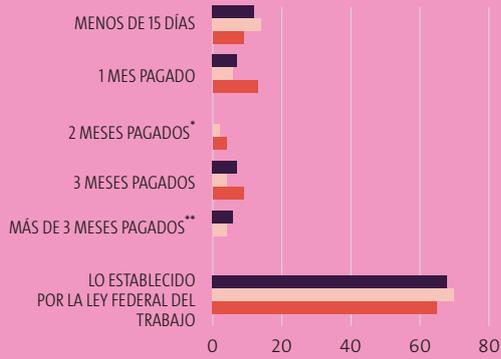
39%

de las promociones en las empresas de más de 3,000 empleados fueron para mujeres.



¿CÓMO ES SU POLÍTICA EN CUANTO A LICENCIA DE MATERNIDAD?

CIFRAS EN PORCENTAJE



*Ninguna empresa de menos de 500 empleados marcó la opción de dos meses pagados.

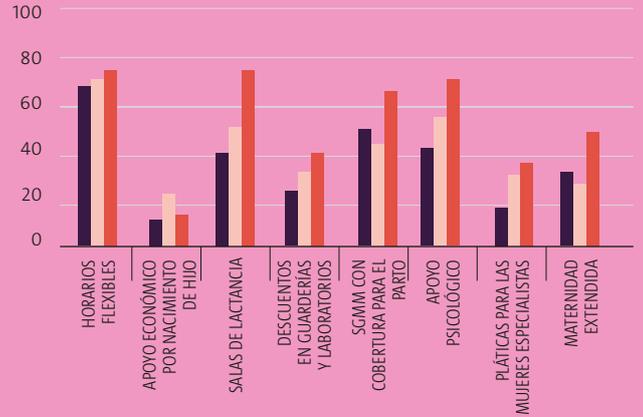
**Ninguna empresa de más de 3,000 empleados marcó la opción de más de tres meses pagados.

ESTOS SON LOS APOYOS QUE IMPLEMENTAN:

CIFRAS EN PORCENTAJE

79.6%

de las Súper Empresas para Mujeres cuentan con beneficios para quienes son madres o buscan serlo.



*El porcentaje no suma 100 al ser pregunta de opción múltiple.

AVAN

ZAR

Las empresas participantes en el ranking nos hablan sobre el progreso que han tenido sus acciones en materia de equidad de género.

EL 42% DE LAS SÚPER EMPRESAS PARA MUJERES OFRECE DÍAS ADICIONALES A LOS QUE MARCA LA LEY DE PATERNIDAD CON GOCE DE SUELDO.

CIFRAS EN PORCENTAJE

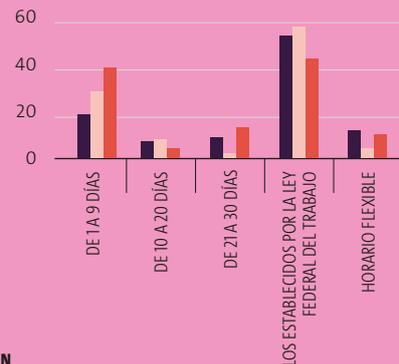


ILUSTRACIÓN: TINTA DRAGÓN



EMPRESAS CON MÁS DE 3,000 EMPLEADOS

| RK | EMPRESA | SECTOR | NÚMERO DE COLABORADORES | MUJERES EN LA EMPRESA | EVALUACIÓN MUJERES (100 PUNTOS MÁXIMO) | | |
|----|---|--|-------------------------|-----------------------|--|--|---|
| | | | | | PRESTACIONES PARA ELLAS 2025 | APROBACIÓN ENCUESTA DIRECTORAS Y GERENTAS 2025 | MUJERES EN POSICIONES DIRECTIVAS Y GERENCIALES 2025 |
| 1 | Whirlpool México | Electrónica de consumo | 10,248 | 42.3% | 96.3 | 81.1 | 98 |
| 2 | Banco Santander México | Servicios financieros | 23,755 | 56.0% | 92.0 | 80.8 | 100 |
| 3 | McDonald's | Restaurantes | 8,378 | 45.7% | 88.5 | 84.3 | 100 |
| 4 | Banamex | Servicios financieros | 39,659 | 52.4% | 89.1 | 82.8 | 100 |
| 5 | Grupo Hotelero Santa Fe | Hotelería y turismo | 3,895 | 42.8% | 90.0 | 81.2 | 100 |
| 6 | HSBC México | Servicios financieros | 13,638 | 53.0% | 88.3 | 81.9 | 100 |
| 7 | Essity Higiene y Salud | Cuidado personal | 4,051 | 36.3% | 90.5 | 85.2 | 94 |
| 8 | P&G México | Productos de consumo | 7,614 | 43.7% | 90.0 | 79.5 | 100 |
| 9 | KPMG en México | Servicios profesionales | 3,356 | 47.1% | 99.1 | 79.3 | 90 |
| 10 | The Villa Group Beach Resorts & Spas | Hotelería y turismo | 3,161 | 44.8% | 89.1 | 87.3 | 90 |
| 11 | Intercam Banco | Servicios financieros | 3,196 | 53.3% | 82.0 | 82.6 | 100 |
| 12 | Telvista | Telecomunicaciones | 4,804 | 49.2% | 72.8 | 80.6 | 100 |
| 13 | Grupo S-Mart | Comercio autoservicio | 18,585 | 53.9% | 77.5 | 82.5 | 89 |
| 14 | Qualitas Compañía de Seguros | Seguros y fianzas | 6,468 | 41.7% | 62.6 | 87.3 | 99 |
| 15 | dportenis | Comercio departamental | 3,015 | 47.6% | 85.3 | 81.1 | 80 |
| 16 | Bio Pappel | Papel y cartón | 12,115 | 28.7% | 92.2 | 91.0 | 63 |
| 17 | Clarios | Automotriz y autopartes | 4,440 | 89.0% | 62.7 | 84.7 | 97 |
| 18 | Atento México | Servicios especializados | 7,295 | 52.8% | 77.5 | 80.6 | 86 |
| 19 | TAFER Hotels & Resorts | Hotelería y turismo | 3,824 | 39.4% | 62.0 | 86.0 | 94 |
| 20 | Meliá Hotels International | Hotelería y turismo | 3,007 | 42.1% | 69.0 | 78.8 | 93 |
| 21 | Cinépolis | Entretenimiento | 20,963 | 46.2% | 89.9 | 78.3 | 72 |
| 22 | Grupo Ecodeli | Comercio especializado | 3,160 | 64.4% | 54.2 | 84.4 | 100 |
| 23 | Totalplay | Telecomunicaciones | 5,152 | 30.9% | 80.8 | 81.7 | 70 |
| 24 | Smart Fit México | Centros recreativos y de esparcimiento | 3,331 | 38.9% | 62.7 | 79.1 | 89 |
| 25 | Grupo Surman | Automotriz y autopartes | 3,800 | 37.8% | 77.7 | 79.4 | 73 |
| 26 | Hospitales MAC | Servicios de salud | 4,468 | 64.0% | 56.6 | 77.2 | 94 |
| 27 | Leoni | Automotriz y autopartes | 3,378 | 62.4% | 78.3 | 80.4 | 68 |
| 28 | Farmacias Benavides | Comercio de medicamentos | 7,871 | 72.0% | 61.5 | 74.8 | 89 |
| 29 | Softek | Computación y servicios | 6,612 | 29.6% | 69.0 | 83.0 | 74 |
| 30 | Indra Group México | Tecnología diversificada | 3,125 | 29.7% | 81.0 | 78.5 | 62 |
| 31 | H-E-B México | Comercio autoservicio | 19,015 | 57.4% | 56.6 | 85.1 | 77 |
| 32 | Nissan Mexicana/NR Finance Services México & Anzen | Automotriz y autopartes | 20,958 | 31.5% | 90.3 | 78.7 | 48 |
| 33 | Grupo Restaurantero Gigante | Restaurantes | 11,266 | 53.5% | 56.8 | 82.8 | 76 |
| 34 | John Deere México | Maquinaria y equipo | 3,113 | 33.8% | 89.2 | 82.5 | 42 |
| 35 | Mota-Engil México | Construcción | 4,480 | 16.4% | 58.5 | 89.0 | 51 |
| 36 | Daltón Corporación | Holding | 3,124 | 36.1% | 40.9 | 82.1 | 65 |
| 37 | WEG GROUP | Equipo eléctrico | 4,669 | 19.8% | 88.9 | 82.7 | 13 |
| 38 | Prime MX | Electrónica de consumo | 3,132 | 35.6% | 19.3 | 81.3 | 83 |
| 39 | Nexteer Automotive | Automotriz y autopartes | 3,095 | 43.7% | 56.7 | 73.4 | 53 |
| 40 | Promotora Ambiental | Servicios públicos | 5,845 | 14.6% | 45.7 | 81.9 | 32 |

EMPRESAS DE 500 A 3,000 EMPLEADOS

| RK | EMPRESA | SECTOR | NÚMERO DE COLABORADORES | MUJERES EN LA EMPRESA | EVALUACIÓN MUJERES (100 PUNTOS MÁXIMO) | | |
|----|--|--------------------------|-------------------------|-----------------------|--|--|---|
| | | | | | PRESTACIONES PARA ELAS 2025 | APROBACIÓN ENCUESTA DIRECTORAS Y GERENTAS 2025 | MUJERES EN POSICIONES DIRECTIVAS Y GERENCIALES 2025 |
| 1 | Pfizer | Química farmacéutica | 577 | 52.3% | 93.7 | 84.8 | 100 |
| 2 | Altour | Hotelería y turismo | 540 | 57.4% | 92.2 | 84.3 | 100 |
| 3 | Mobil San Luis Potosí | Petróleo y gas | 675 | 41.8% | 92.7 | 82.5 | 100 |
| 4 | ManpowerGroup | Recursos humanos | 1,192 | 61.7% | 88.0 | 85.3 | 100 |
| 5 | Fairmont Mayakoba | Hotelería y turismo | 877 | 37.2% | 87.0 | 87.2 | 96 |
| 6 | xpd global | Logística y transporte | 876 | 42.5% | 85.0 | 83.9 | 100 |
| 7 | Hyatt Regency Mexico City | Hotelería y turismo | 628 | 47.5% | 80.0 | 87.1 | 100 |
| 8 | Siemens | Tecnología diversificada | 1,868 | 31.9% | 98.2 | 86.8 | 80 |
| 9 | Bupa México | Seguros y fianzas | 892 | 57.5% | 80.0 | 84.4 | 100 |
| 10 | Ópticas Devlyn | Comercio especializado | 1,904 | 67.0% | 82.9 | 79.0 | 100 |
| 11 | Caja CGV | Servicios financieros | 558 | 55.7% | 75.0 | 86.2 | 100 |
| 12 | Marco MKT | Servicios especializados | 821 | 50.1% | 80.2 | 81.1 | 100 |
| 13 | Adidas México | Comercio especializado | 1,169 | 44.5% | 81.5 | 79.7 | 98 |
| 14 | Premier Automotriz | Automotriz y autopartes | 2,243 | 39.2% | 98.8 | 80.5 | 80 |
| 15 | PRAXIS | Computación y servicios | 668 | 35.2% | 83.2 | 81.0 | 94 |
| 16 | Element Fleet Management México | Servicios financieros | 514 | 37.4% | 88.8 | 79.1 | 89 |
| 17 | Carvajal Empaques | Papel y cartón | 1,606 | 50.4% | 83.0 | 87.9 | 85 |
| 18 | AARCO, Agente de seguros y fianzas | Seguros y fianzas | 658 | 58.4% | 78.3 | 85.0 | 92 |
| 19 | Bticino de México | Equipo eléctrico | 585 | 52.0% | 98.6 | 77.0 | 79 |
| 20 | Smile Pill | Servicios profesionales | 701 | 60.3% | 70.0 | 84.5 | 100 |
| 21 | Thermo Fisher Scientific | Equipo médico | 1,928 | 56.6% | 75.2 | 91.7 | 86 |
| 22 | HIR Casa | Servicios financieros | 570 | 45.6% | 67.8 | 84.1 | 100 |
| 23 | Grupo Maersk | Logística y transporte | 1,690 | 45.9% | 68.0 | 83.6 | 100 |
| 24 | Siegfried Rhein | Química farmacéutica | 1,653 | 49.5% | 60.0 | 90.3 | 100 |
| 25 | Grupo Grisi | Cuidado personal | 1,376 | 55.5% | 70.0 | 81.6 | 98 |
| 26 | AUTOCOM | Automotriz y autopartes | 2,601 | 38.1% | 67.3 | 85.6 | 95 |
| 27 | Grand Sirenis Riviera Maya Resort & Spa | Hotelería y turismo | 748 | 31.3% | 75.1 | 89.5 | 84 |
| 28 | Banca Afirme | Servicios financieros | 2,695 | 50.2% | 67.2 | 85.6 | 95 |
| 29 | Omnicom Media Group México | Medios de comunicación | 650 | 54.2% | 70.1 | 77.8 | 100 |
| 30 | Más Visión | Comercio especializado | 1,262 | 59.0% | 72.9 | 74.7 | 100 |
| 31 | Financiera MEXI | Servicios financieros | 513 | 40.2% | 79.1 | 82.6 | 86 |
| 32 | Grupo Consulmed | Servicios de salud | 836 | 68.1% | 68.3 | 78.7 | 100 |
| 33 | Lapi Laboratorio Médico | Servicios de salud | 721 | 62.1% | 66.4 | 78.0 | 100 |
| 34 | Grupo Kuroda | Comercio especializado | 962 | 36.7% | 65.9 | 81.9 | 96 |
| 35 | J. García López Casas Funerarias | Servicios funerarios | 882 | 54.0% | 73.6 | 81.1 | 88 |
| 36 | Steren | Comercio especializado | 877 | 33.1% | 69.1 | 83.8 | 90 |
| 37 | Grupo MYT | Restaurantes | 1,531 | 38.7% | 67.6 | 79.1 | 96 |
| 38 | Grupo Morsa de México | Comercio especializado | 1,100 | 35.0% | 80.8 | 82.2 | 79 |
| 39 | Mifel | Servicios financieros | 1,664 | 46.0% | 78.8 | 82.4 | 80 |
| 40 | Grupo Brisas | Hotelería y turismo | 2,542 | 54.2% | 62.7 | 83.4 | 94 |
| 41 | INVEX Grupo Financiero | Servicios financieros | 1,217 | 40.4% | 71.3 | 82.5 | 86 |
| 42 | EFICASIA | Servicios profesionales | 2,190 | 57.2% | 78.3 | 78.2 | 82 |
| 43 | CEVA Logistics | Logística y transporte | 1,744 | 34.9% | 66.5 | 80.1 | 91 |
| 44 | Salles Sainz Grant Thornton | Servicios profesionales | 845 | 51.6% | 92.8 | 82.8 | 60 |
| 45 | Seclym | Servicios profesionales | 510 | 91.8% | 39.0 | 97.0 | 100 |
| 46 | BDO Castillo Miranda | Servicios profesionales | 926 | 53.0% | 67.0 | 77.4 | 91 |
| 47 | PROSA | Servicios tecnológicos | 736 | 39.1% | 67.3 | 84.9 | 83 |



EMPRESAS DE 500 A 3,000 EMPLEADOS

| RK | EMPRESA | SECTOR | NÚMERO DE COLABORADORES | MUJERES EN LA EMPRESA | EVALUACIÓN MUJERES (100 PUNTOS MÁXIMO) | | |
|----|---|--------------------------|-------------------------|-----------------------|--|--|---|
| | | | | | PRESTACIONES PARA ELAS 2025 | APROBACIÓN ENCUESTA DIRECTORAS Y GERENTAS 2025 | MUJERES EN POSICIONES DIRECTIVAS Y GERENCIALES 2025 |
| 48 | GIVAUDAN | Química y petroquímica | 812 | 30.5% | 65.3 | 81.4 | 88 |
| 49 | Grupo Hunan | Restaurantes | 1,556 | 28.7% | 62.2 | 85.9 | 86 |
| 50 | Finvivir | Servicios financieros | 1,358 | 38.5% | 55.4 | 80.6 | 98 |
| 51 | UPS de México | Logística y transporte | 2,184 | 30.4% | 61.8 | 83.7 | 88 |
| 52 | Farmamigo | Comercio de medicamentos | 1,062 | 45.4% | 62.8 | 68.5 | 99 |
| 53 | Chevez Ruiz Zamarripa | Servicios profesionales | 698 | 58.6% | 70.7 | 83.0 | 76 |
| 54 | Vesuvius México | Siderurgia y metalurgia | 984 | 14.1% | 100.0 | 74.1 | 51 |
| 55 | Grupo San Francisco | Alimentos y bebidas | 1,070 | 48.0% | 45.0 | 77.9 | 100 |
| 56 | GrupoBD | Hotelería y turismo | 1,619 | 36.7% | 48.3 | 84.1 | 90 |
| 57 | Laboratorio AVI MEX | Química farmacéutica | 536 | 46.1% | 74.8 | 83.9 | 63 |
| 58 | Grupo Martí | Comercio especializado | 2,664 | 41.4% | 41.9 | 79.1 | 100 |
| 59 | Allied Universal Private Security Services | Seguridad privada | 1,400 | 35.8% | 61.4 | 80.7 | 78 |
| 60 | Grupo GICSA | Inmobiliario | 648 | 34.0% | 63.3 | 80.1 | 75 |
| 61 | Aleatica | Infraestructura | 1,799 | 37.6% | 49.7 | 84.0 | 84 |
| 62 | Naturgy | Petróleo y gas | 715 | 31.5% | 69.9 | 80.3 | 67 |
| 63 | Laboratorios Grossman-Bausch Health | Química farmacéutica | 752 | 50.8% | 34.8 | 83.3 | 99 |
| 64 | ALLUX | Servicios inmobiliarios | 508 | 38.2% | 61.4 | 78.5 | 76 |
| 65 | LIMVIPRO | Servicios de seguridad | 500 | 29.4% | 62.1 | 92.7 | 54 |
| 66 | KONE | Maquinaria y equipo | 1,194 | 16.9% | 69.0 | 84.5 | 54 |
| 67 | Occidental at Xcaret Destination | Hotelería y turismo | 526 | 37.3% | 64.9 | 82.5 | 58 |
| 68 | Grupo NUTEC | Agroindustria | 736 | 27.3% | 51.8 | 84.1 | 68 |
| 69 | Lactalis México | Alimentos y bebidas | 1,497 | 68.6% | 13.6 | 87.8 | 94 |
| 70 | GRUPO ARGENTILIA | Restaurantes | 913 | 41.6% | 24.7 | 80.9 | 89 |
| 71 | Newell Brands | Productos de consumo | 986 | 47.5% | 66.0 | 77.1 | 50 |
| 72 | Empresas Dragón | Agroindustria | 766 | 37.6% | 30.6 | 77.3 | 84 |
| 73 | Grupo TM | Logística y transporte | 871 | 15.7% | 62.7 | 77.2 | 52 |
| 74 | Grupo Multimodal | Logística y transporte | 687 | 26.3% | 60.6 | 87.3 | 40 |
| 75 | PROMALI | Servicios profesionales | 500 | 75.2% | 31.7 | 94.2 | 61 |
| 76 | RSM México | Servicios profesionales | 1,220 | 47.1% | 24.5 | 79.0 | 83 |
| 77 | ADT Private Security Services de México | Servicios de seguridad | 698 | 31.1% | 53.0 | 86.4 | 46 |
| 78 | Grupo Control Seguridad Privada Integral | Servicios de seguridad | 2,344 | 24.8% | 59.7 | 78.7 | 47 |
| 79 | AAACESA Almacenes Fiscalizados | Logística y transporte | 803 | 16.7% | 36.7 | 78.0 | 70 |
| 80 | Grupo Fletes México | Logística y transporte | 2,710 | 15.4% | 46.2 | 76.9 | 61 |
| 81 | Wabtec Corporation Mexico | Maquinaria y equipo | 1,420 | 18.0% | 59.1 | 84.1 | 34 |
| 82 | ZINERGIA | Holding | 1,247 | 28.8% | 32.0 | 78.5 | 66 |
| 83 | HNI México | Comercio especializado | 573 | 33.5% | 34.7 | 81.4 | 59 |
| 84 | OPERADORA VALTOCA by Grupo Petro | Restaurantes | 500 | 58.0% | 33.7 | 74.2 | 61 |
| 85 | Joyerías BIZZARRO | Comercio especializado | 809 | 83.8% | 16.1 | 79.6 | 67 |
| 86 | Grupo MC | Productos de consumo | 554 | 59.4% | 13.8 | 84.7 | 59 |
| 87 | Rendichicas Gasolinera | Petróleo y gas | 1,052 | 78.4% | 4.0 | 80.4 | 67 |
| 88 | PROLAMSA | Siderurgia y metalurgia | 2,524 | 16.0% | 31.7 | 85.4 | 15 |

EMPRESAS CON MENOS DE 500 EMPLEADOS

| RK | EMPRESA | SECTOR | NÚMERO DE COLABORADORES | MUJERES EN LA EMPRESA | EVALUACIÓN MUJERES (100 PUNTOS MÁXIMO) | | |
|----|---|--|-------------------------|-----------------------|--|--|---|
| | | | | | PRESTACIONES PARA ELLAS 2025 | APROBACIÓN ENCUESTA DIRECTORAS Y GERENTAS 2025 | MUJERES EN POSICIONES DIRECTIVAS Y GERENCIALES 2025 |
| 1 | Bristol Myers Squibb | Química farmacéutica | 165 | 60.0% | 88.2 | 87.3 | 100 |
| 2 | QUALFON | Servicios profesionales | 450 | 40.2% | 88.0 | 85.5 | 100 |
| 3 | Carvajal Tecnología y Servicios | Telecomunicaciones | 101 | 51.5% | 94.6 | 83.5 | 93 |
| 4 | HR Ratings | Servicios profesionales | 116 | 45.7% | 84.4 | 87.8 | 98 |
| 5 | Carvajal Educación | Papel y cartón | 226 | 53.1% | 87.4 | 86.1 | 93 |
| 6 | Interesse Agente de Seguros y de Fianzas | Seguros y fianzas | 248 | 52.4% | 94.0 | 90.7 | 80 |
| 7 | CompuSoluciones | Computación y servicios | 451 | 55.0% | 78.3 | 86.0 | 100 |
| 8 | Ruta | Petróleo y gas | 101 | 38.6% | 83.9 | 81.1 | 97 |
| 9 | Flora Food Group | Alimentos y bebidas | 148 | 43.9% | 97.5 | 82.1 | 82 |
| 10 | Andaz Mexico City Condesa | Hotelería y turismo | 224 | 37.9% | 73.7 | 90.6 | 97 |
| 11 | The Cape, a Thompson Hotel | Hotelería y turismo | 358 | 35.2% | 76.7 | 90.4 | 94 |
| 12 | Viceroy Los Cabos | Hotelería y turismo | 478 | 37.2% | 81.8 | 81.9 | 97 |
| 13 | Penguin Random House Grupo Editorial | Medios de comunicación | 336 | 48.8% | 81.0 | 84.7 | 94 |
| 14 | CANON MEXICANA | Tecnología diversificada | 270 | 38.5% | 86.0 | 77.4 | 96 |
| 15 | Cardif | Seguros y fianzas | 257 | 50.2% | 84.4 | 74.2 | 100 |
| 16 | DACHSER de México | Logística y transporte | 184 | 56.5% | 79.0 | 79.2 | 100 |
| 17 | Crepes & Waffles México | Restaurantes | 464 | 90.7% | 73.2 | 84.7 | 100 |
| 18 | CiiSA PSW | Servicios tecnológicos | 129 | 45.0% | 75.5 | 87.1 | 94 |
| 19 | Brown-Forman México | Bebidas alcohólicas y tabaco | 240 | 55.4% | 93.1 | 80.5 | 82 |
| 20 | Church & Dwight México | Productos de consumo | 102 | 52.0% | 68.9 | 86.8 | 100 |
| 21 | MOBI | Comercio especializado | 498 | 40.6% | 69.3 | 93.3 | 93 |
| 22 | TRATON Financial Services | Servicios financieros | 187 | 49.2% | 71.4 | 83.8 | 100 |
| 23 | Grupo CT Scanner | Servicios de salud | 377 | 66.3% | 62.8 | 91.6 | 100 |
| 24 | Laboratorios Alfasigma México | Química farmacéutica | 118 | 57.6% | 63.4 | 90.7 | 100 |
| 25 | Haleon México | Productos de consumo | 373 | 51.7% | 72.0 | 81.7 | 100 |
| 26 | GRUPO RUZ | Comercio especializado | 199 | 64.8% | 70.0 | 82.9 | 100 |
| 27 | SafeLink Group | Servicios profesionales | 116 | 50.0% | 72.0 | 79.7 | 100 |
| 28 | Funeza Servicios Funerarios | Servicios funerarios | 291 | 45.0% | 67.2 | 83.1 | 100 |
| 29 | Thona Seguros | Seguros y fianzas | 123 | 45.5% | 68.5 | 87.0 | 89 |
| 30 | Lundbeck LATAM | Química farmacéutica | 118 | 55.9% | 90.8 | 86.5 | 67 |
| 31 | ZONE | Centros recreativos y de esparcimiento | 117 | 65.8% | 56.9 | 86.8 | 100 |
| 32 | Fármacos Darovi | Comercio de medicamentos | 205 | 59.5% | 50.8 | 92.3 | 100 |
| 33 | Afirme Centro de Contacto y Recuperación | Servicios profesionales | 328 | 43.6% | 91.9 | 83.9 | 67 |
| 34 | Porter Novelli | Servicios profesionales | 122 | 70.5% | 62.2 | 79.4 | 100 |
| 35 | Burson | Servicios profesionales | 107 | 67.3% | 55.6 | 84.0 | 100 |
| 36 | Tesselar | Computación y servicios | 110 | 44.5% | 86.7 | 85.6 | 67 |
| 37 | Grupo ORVE | Servicios inmobiliarios | 123 | 57.7% | 64.9 | 84.8 | 89 |
| 38 | AVIS México | Comercial y de servicios | 294 | 43.9% | 66.0 | 86.8 | 86 |
| 39 | Covestro | Química y petroquímica | 306 | 28.8% | 83.9 | 82.2 | 72 |
| 40 | Quierocasa | Construcción | 420 | 42.9% | 69.0 | 80.4 | 89 |
| 41 | Hegewisch López Consultores | Servicios profesionales | 218 | 44.5% | 57.7 | 85.5 | 94 |
| 42 | Casaideas | Comercio especializado | 242 | 52.1% | 49.8 | 89.7 | 98 |
| 43 | Eureka&Co. | Servicios profesionales | 165 | 69.1% | 52.8 | 83.4 | 100 |
| 44 | ODESSA | Servicios financieros | 137 | 53.3% | 79.7 | 89.0 | 67 |
| 45 | Grupo Moravi | Equipo médico | 117 | 51.3% | 55.0 | 84.4 | 94 |
| 46 | La Latino Seguros | Seguros y fianzas | 244 | 53.7% | 58.0 | 75.6 | 100 |
| 47 | Zebra Technologies Mexico | Tecnología diversificada | 347 | 40.6% | 51.3 | 86.7 | 94 |



EMPRESAS CON MENOS DE 500 EMPLEADOS

| RK | EMPRESA | SECTOR | NÚMERO DE COLABORADORES | MUJERES EN LA EMPRESA | EVALUACIÓN MUJERES (100 PUNTOS MÁXIMO) | | |
|----|---|------------------------------|-------------------------|-----------------------|--|--|---|
| | | | | | PRESTACIONES PARA ELLAS 2025 | APROBACIÓN ENCUESTA DIRECTORAS Y GERENTAS 2025 | MUJERES EN POSICIONES DIRECTIVAS Y GERENCIALES 2025 |
| 48 | another | Servicios profesionales | 261 | 65.9% | 54.0 | 78.2 | 100 |
| 49 | Kelly México | Servicios especializados | 334 | 62.3% | 51.3 | 85.6 | 94 |
| 50 | GDI Grupo Diamante Internacional | Textil y confección | 129 | 51.9% | 59.7 | 86.7 | 82 |
| 51 | Up Sí Vale | Servicios financieros | 417 | 49.6% | 53.0 | 82.3 | 93 |
| 52 | GILSA | Comercio especializado | 393 | 39.9% | 61.7 | 81.5 | 82 |
| 53 | Grupo Gráfico Romo | Papel y cartón | 273 | 38.8% | 91.3 | 77.9 | 55 |
| 54 | Soluciones Creativas Capital Humano | Servicios profesionales | 101 | 52.5% | 75.9 | 79.1 | 67 |
| 55 | Calderón Autopartes | Automotriz y autopartes | 190 | 30.5% | 60.6 | 84.8 | 76 |
| 56 | Morphoplast | Textil y confección | 253 | 26.1% | 78.1 | 93.5 | 50 |
| 57 | SSL DIGITAL | Servicios profesionales | 175 | 28.6% | 57.6 | 84.5 | 78 |
| 58 | Datavision Digital | Computación y servicios | 140 | 61.4% | 42.3 | 88.0 | 89 |
| 59 | GAPE Business Group | Servicios profesionales | 122 | 47.5% | 33.3 | 84.8 | 100 |
| 60 | OSROCA Corporativo | Servicios inmobiliarios | 120 | 39.2% | 75.5 | 82.0 | 60 |
| 61 | Operadora Cibergestión | Computación y servicios | 477 | 54.9% | 43.9 | 84.3 | 88 |
| 62 | Aceros Levinson | Comercio especializado | 395 | 38.0% | 79.0 | 74.7 | 62 |
| 63 | Tequila San Matías de Jalisco | Bebidas alcohólicas y tabaco | 307 | 59.3% | 59.4 | 83.5 | 72 |
| 64 | Creditaria | Servicios financieros | 105 | 55.2% | 29.2 | 86.0 | 100 |
| 65 | Viatrix | Química farmacéutica | 330 | 56.1% | 34.3 | 80.8 | 100 |
| 66 | AGH Labels | Servicios profesionales | 404 | 29.7% | 77.7 | 83.2 | 54 |
| 67 | Mezclas y Fertilizantes | Agroindustria | 212 | 25.0% | 50.4 | 82.3 | 81 |
| 68 | Zermat Internacional | Cuidado personal | 374 | 57.2% | 65.0 | 82.2 | 67 |
| 69 | Ucin Medica | Comercio especializado | 115 | 45.2% | 70.7 | 81.8 | 61 |
| 70 | MARKET PRO | Servicios profesionales | 120 | 50.8% | 19.9 | 93.6 | 100 |
| 71 | TIP México | Servicios financieros | 432 | 50.0% | 41.0 | 83.7 | 88 |
| 72 | NACH Capital Humano | Servicios profesionales | 110 | 65.5% | 38.0 | 92.3 | 82 |
| 73 | Corporativo Enciso | Servicios profesionales | 431 | 58.0% | 42.0 | 80.9 | 89 |
| 74 | Proteak | Agroindustria | 342 | 20.8% | 49.5 | 85.8 | 76 |
| 75 | MIKELS | Automotriz y autopartes | 367 | 47.7% | 32.5 | 81.9 | 97 |
| 76 | Grupo IPS México | Servicios de seguridad | 217 | 45.6% | 38.6 | 81.4 | 91 |
| 77 | Randstad México | Servicios profesionales | 178 | 49.4% | 25.4 | 85.7 | 100 |
| 78 | Fincamex | Construcción | 235 | 38.3% | 70.8 | 75.4 | 65 |
| 79 | GC- PROTECCION | Servicios de seguridad | 132 | 12.9% | 45.7 | 96.2 | 67 |
| 80 | Promologistics | Logística y transporte | 327 | 49.2% | 65.1 | 77.5 | 66 |
| 81 | Charger Logistics | Logística y transporte | 195 | 54.9% | 46.3 | 78.0 | 83 |
| 82 | Lease & Fleet Management | Servicios especializados | 372 | 38.4% | 35.0 | 76.7 | 96 |
| 83 | GRUPO INDUSTRIAL TELLERIA | Holding | 441 | 19.3% | 73.0 | 79.8 | 54 |
| 84 | SMC Corporation México | Maquinaria y equipo | 292 | 17.1% | 66.5 | 82.5 | 58 |
| 85 | El Cielo Valle de Guadalupe | Agroindustria | 119 | 31.1% | 34.1 | 80.8 | 89 |
| 86 | SET (Servicios de Estacionamiento GGI) | Servicios inmobiliarios | 416 | 50.5% | 58.5 | 83.6 | 61 |
| 87 | Merz Aesthetics | Química farmacéutica | 123 | 57.7% | 43.5 | 78.7 | 80 |
| 88 | MONTE XANIC | Bebidas alcohólicas y tabaco | 186 | 43.0% | 42.4 | 79.1 | 80 |
| 89 | Catorce Días | Medios de comunicación | 103 | 45.6% | 50.5 | 84.4 | 67 |

EMPRESAS CON MENOS DE 500 EMPLEADOS

| RK | EMPRESA | SECTOR | NÚMERO DE COLABORADORES | MUJERES EN LA EMPRESA | EVALUACIÓN MUJERES (100 PUNTOS MÁXIMO) | | |
|-----|------------------------------------|---------------------------|-------------------------|-----------------------|--|--|---|
| | | | | | PRESTACIONES PARA ELLAS 2025 | APROBACIÓN ENCUESTA DIRECTORAS Y GERENTAS 2025 | MUJERES EN POSICIONES DIRECTIVAS Y GERENCIALES 2025 |
| 90 | Vitasanitas | Comercio de medicamentos | 220 | 35.9% | 47.5 | 75.2 | 78 |
| 91 | Vemasmas | Computación y servicios | 106 | 42.5% | 6.4 | 95.5 | 98 |
| 92 | Grupo Pascal | Servicios profesionales | 121 | 43.8% | 52.0 | 78.2 | 67 |
| 93 | Ginga Group | Comercio especializado | 143 | 39.2% | 24.8 | 80.7 | 91 |
| 94 | By Apple Cosmetics | Cuidado personal | 261 | 73.9% | 28.9 | 81.9 | 85 |
| 95 | Zeeco Therme | Maquinaria y equipo | 159 | 19.5% | 63.7 | 90.5 | 41 |
| 96 | JeffreyGroup | Servicios profesionales | 101 | 77.2% | 12.2 | 83.1 | 100 |
| 97 | Mirador y Restaurante Torre Latino | Hotelería y turismo | 101 | 47.5% | 32.0 | 91.8 | 67 |
| 98 | Gigante Grupo Inmobiliario | Inmobiliario | 284 | 40.5% | 38.8 | 84.9 | 67 |
| 99 | Afirmar Servicios Administrativos | Servicios profesionales | 390 | 19.5% | 96.4 | 72.5 | 21 |
| 100 | PROSER Grupo Constructor | Construcción | 121 | 37.2% | 41.5 | 85.1 | 62 |
| 101 | Surtidor Eléctrico | Equipo eléctrico | 225 | 26.7% | 54.5 | 87.9 | 45 |
| 102 | Ripipsa | Maquinaria y equipo | 212 | 36.8% | 63.7 | 75.2 | 48 |
| 103 | NAAT.Tech | Computación y servicios | 101 | 31.7% | 50.1 | 78.4 | 56 |
| 104 | San Francisco Del Sabor | Agroindustria | 207 | 27.1% | 68.5 | 64.3 | 51 |
| 105 | Grupo Tenerife | Construcción | 407 | 46.4% | 19.6 | 81.1 | 80 |
| 106 | Energéticos Fusión & GNC | Petróleo y gas | 120 | 26.7% | 57.9 | 70.1 | 48 |
| 107 | US Fuel | Petróleo y gas | 331 | 47.1% | 27.4 | 81.9 | 67 |
| 108 | Robertet de México | Química farmacéutica | 159 | 40.3% | 20.0 | 85.7 | 67 |
| 109 | LAFHER | Servicios inmobiliarios | 165 | 49.7% | 1.0 | 86.1 | 85 |
| 110 | Etrusca Comercial | Alimentos y bebidas | 213 | 30.0% | 31.4 | 86.0 | 54 |
| 111 | U-Storage | Servicios inmobiliarios | 305 | 29.8% | 6.4 | 76.1 | 86 |
| 112 | Recurso Confiable | Computación y servicios | 281 | 46.3% | 4.9 | 93.2 | 69 |
| 113 | PINSA by Grupo Petro | Petróleo y gas | 101 | 51.5% | 22.1 | 77.7 | 67 |
| 114 | NAOS México | Cuidado personal | 242 | 89.3% | 3.5 | 80.7 | 67 |
| 115 | Gasomax by Grupo Petro | Petróleo y gas | 404 | 25.0% | 30.7 | 75.1 | 43 |
| 116 | Ananda Distribuciones | Cuidado personal | 107 | 43.0% | 22.9 | 81.1 | 43 |
| 117 | Grupo Lamat | Construcción | 153 | 47.7% | 34.5 | 68.8 | 41 |
| 118 | GnSys Corporativo | Computación y servicios | 166 | 19.3% | 24.5 | 86.9 | 30 |
| 119 | StenTech | Materiales y herramientas | 179 | 25.7% | 10.0 | 73.0 | 49 |

METODOLOGÍA

Expansión y TOP Companies, derivado del ranking Súper Empresas 2025 ‘Los lugares en donde todos quieren trabajar’, lanzan la sexta edición del ranking Súper Empresas para Mujeres 2025.

LA EVALUACIÓN SE BASA EN TRES CRITERIOS:

1

Prestaciones relacionadas con mujeres (33%): Se evaluará la entrega de políticas, prácticas y programas de recursos humanos relacionados con mujeres. Consideramos temas de responsabilidad social, de condiciones de trabajo, de organización temporal del trabajo, imparcialidad, compensaciones y beneficios, de cohesión organizacional, satisfacción, condiciones de impulso a la productividad y de liderazgo. En caso de tenerlas todas, se obtienen 100 puntos.

2

Aprobación de la encuesta a colaboradores (33%): El máximo puntaje a obtener son 100 puntos de aprobación, dada la encuesta que responden, considerando a mujeres que estén en posiciones de gerencia hasta dirección.

3

Presencia de mujeres líderes (33%): Se le darán 100 puntos a la presencia de CEO mujeres, 30% de directoras y 40% de gerentas y subdirectoras, descendiendo conforme a los porcentajes con base a 100. El promedio de estos indicadores dará el puntaje de la empresa y su posición en el ranking.



**SÚPER
EMPRESAS
PARA MUJERES
EXPANSION
2025**

**TOP
companies**

EMPRESAS DE
MENOS DE 500
EMPLEADOS

EMPRESAS DE
ENTRE 500 Y 3,000
EMPLEADOS

EMPRESAS CON
MÁS DE 3,000
EMPLEADOS

MARCAR LA DIFERENCIA

Las líderes de las áreas de Recursos Humanos en las compañías ganadoras nos explican qué las hace una Súper Empresa para Mujeres.

POR: Luis Alberto Zanela

WHIRLPOOL

EMPRESAS CON
MÁS DE 3,000
EMPLEADOS

Si se toma en cuenta que el 42% de las decisiones de compra de electrodomésticos son tomadas por mujeres, Whirlpool México no puede dejar de lado una estrategia de equidad de género al interior de su plantilla.

“Tener diversidad de género en nuestros equipos de liderazgo nos permite entender mejor las necesidades de nuestros consumidores y desarrollar productos más innovadores y relevantes”, dice Laura Carvallo, directora de Recursos Humanos para la región LAR North.

La empresa no solo mide, sino que actúa. En los últimos cinco años, ha aumentado un 18% la presencia de mujeres en cargos directivos, como resultado de su estrategia integral de diversidad, que incluye planes de sucesión con perspectiva de género y programas de desarrollo acelerado. “A nivel global, Whirlpool se ha comprometido a alcanzar el 40% de representación femenina en posiciones de liderazgo para 2030, y la región LAR North está en camino de superar esa meta”, sostiene la directiva.



CONTAMOS CON DIVERSAS VERTIENTES EN MATERIA DE MENTORÍA. EN UNA, NUESTRAS COLABORADORAS JÓVENES ‘MENTOREAN’ A LÍDERES SENIOR EN TEMAS DE DIVERSIDAD, INCLUSIÓN Y NUEVAS TECNOLOGÍAS.

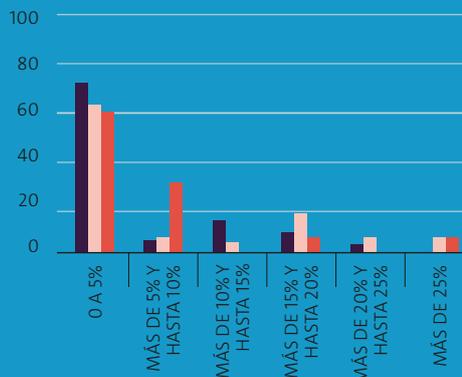
A su estrategia llamada Red de Mujeres de Whirlpool (WWN) para crear espacios abiertos y seguros para el diálogo sobre igualdad de género, lo cual incluye círculos de desarrollo para mujeres en posiciones de liderazgo medio, se suma la reciente creación de la iniciativa Women’s Network, cuyo objetivo es atraer, retener y desarrollar a las

100%

de las Súper Empresas de más de 3,000 empleados tiene medida la posible brecha salarial en la compañía. En las de menos de 500 empleados, el porcentaje es del 48% y en las de entre 500 y 3,000 empleados, del 57%.

ENTRE LAS COMPAÑÍAS QUE LA MIDEN, LA BRECHA SALARIAL ES DE:

CIFRAS EN PORCENTAJE



Las opciones sin respuesta no fueron seleccionadas por ninguna empresa.

mujeres que trabajan en la empresa para potenciar y enriquecer su vida en el hogar, en el trabajo y en la comunidad.

Carvallo agrega que la compañía también cuenta con iniciativas que forman parte de un compromiso con el bienestar de las colaboradoras, a quienes acompaña en todas las etapas de su vida profesional y personal. Por ello, se analiza cada caso para ofrecer beneficios específicos en la perimenopausia y la menopausia. “Esto incluye flexibilidad horaria para citas médicas especializadas, cobertura médica para tratamientos hormonales y terapias alternativas, y espacios de conversación y apoyo grupal facilitados por especialistas”, detalla. Pero todo esto va más allá, pues también se capacita a líderes sobre cómo crear ambientes de trabajo más comprensivos durante esta etapa.

PFIZER

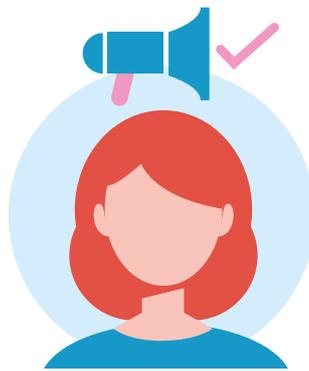
Para Pfizer México, la equidad de género es una estrategia clave para el éxito empresarial, además de un compromiso ético y social. “La diversidad en los equipos impulsa la creatividad, la innovación y una mejor toma de decisiones, factores esenciales para destacar en un entorno altamente competitivo como el farmacéutico”, indica Ana De Deus, directora de People Experience.

La directiva señala que esto no solo se hace para fortalecer la reputación corporativa, sino que genera confianza con sus grupos de interés y facilita la atracción y la retención de talento. “Este enfoque se alinea con nuestros objetivos de negocio, al construir un entorno de trabajo más inclusivo, sostenible y orientado a resultados”, dice.

Por ello, cuenta con un Comité de Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) que impulsa iniciativas enfocadas en equidad de género, accesibilidad y cultura inclusiva, el cual ha creado condiciones reales para que las mujeres puedan crecer y liderar dentro de la organización a través de diversas acciones creadas en el último año, como la Semana de la Mujer, con charlas de desarrollo y empoderamiento personal; un diplomado en Liderazgo Inclusivo; campañas internas como ‘Tengo Voz’ y ‘Pfizer me escucha’, que promueven espacios seguros, libres de acoso y hostigamiento, y fomentan el uso del canal Speak Up para denunciar cualquier conducta inapropiada; así como la Semana Naranja, con charlas sobre comportamientos normalizados que pueden generar violencia.

Todo esto ha sido, además, con acompañamiento.

EMPRESAS DE 500 A 3,000 EMPLEADOS



“**COMUNICAR DE MANERA CLARA Y CONSISTENTE LAS ESTRATEGIAS DE EQUIDAD DE GÉNERO ES FUNDAMENTAL PARA VISIBILIZAR EL COMPROMISO CON LA INCLUSIÓN Y EL DESARROLLO DEL TALENTO.**”

“Nos medimos con rankings reconocidos para monitorear el *benchmarking* de nuestras prácticas, por ejemplo, Ranking PAR, en el cual en 2024 obtuvimos el primer lugar”, detalla De Deus, quien abunda en la estrategia de consultoría con AEQUALES, lo que les ha permitido revisar, robustecer y redireccionar sus estrategias de DEI.

“Como parte de esta consultoría, implementamos grupos focales con mujeres de distintas áreas y niveles, lo que nos permitió escuchar sus experiencias, percepciones y propuestas directamente. Esta escucha activa ha sido clave para diseñar acciones más precisas y relevantes”, enfatiza De Deus.

76%

de las empresas de menos de 500 empleados

72%

de las empresas de entre 500 y 3,000 empleados

83%

de las empresas de más de 3,000 empleados tienen estrategias para eliminar la brecha salarial de género.

53%

de las empresas de menos de 500 empleados

54%

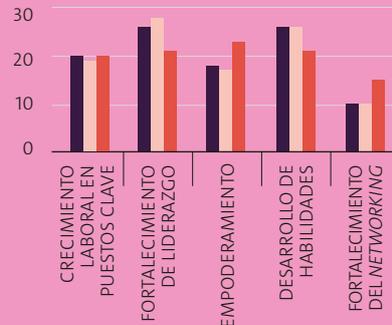
de las empresas de entre 500 y 3,000 empleados

74%

de las empresas de más de 3,000 empleados tienen programas de mentorías para mujeres.

¿QUÉ RESULTADOS HAN OBTENIDO?

CIFRAS EN PORCENTAJE





**SÚPER
EMPRESAS
PARA MUJERES
EXPANSIÓN
2025**

**TOP
companies**

EMPRESAS DE
MENOS DE 500
EMPLEADOS

EMPRESAS DE
ENTRE 500 Y 3,000
EMPLEADOS

EMPRESAS CON
MÁS DE 3,000
EMPLEADOS

BRISTOL MYERS SQUIBB

**EMPRESAS CON
MENOS DE 500
EMPLEADOS**



A Bristol Myers Squibb le inspira una sola visión: transformar la vida de los pacientes a través de la ciencia. Por ello, cada decisión está inspirada en desarrollar tratamientos que mejoren los resultados de salud y ayuden a las personas a superar enfermedades graves. “Para lograr esta misión, estamos comprometidos a mantener una cultura de equidad, diversidad e inclusión como motor para la innovación y, en ese sentido, estamos a la vanguardia de las mejores prácticas”, comenta Alejandra Allard, directora de Recursos Humanos para México, Colombia y Perú.

El Comité Operativo de BMS México está integrado en un 65% por mujeres y esto ha crecido alrededor de 6 puntos porcentuales en el último año. Para llegar a esto, los procesos de elección en la farmacéutica están diseñados para garantizar la equidad, la objetividad y la inclusión, minimizando los sesgos conscientes e inconscientes; además, promueve perfiles claros y objetivos basados en competencias, vacantes con lenguaje inclusivo, herramientas tecnológicas que reducen sesgos y capacitación en estos, entrevistas estructuradas y paneles diversos que aseguran imparcialidad.

Una vez dentro de la firma, Allard abunda que cuen-

“CREEMOS FIRMEMENTE EN EL PODER DEL APOYO MUTUO Y EN LA CAPACIDAD DE LAS MUJERES PARA LOGRAR GRANDES RESULTADOS CUANDO TRABAJAMOS JUNTAS.”

tan con estrategias para medir la brecha salarial por género, como el análisis de equidad salarial anual, comparando compensaciones por nivel, rol y ubicación; uso de herramientas analíticas que identifican diferencias salariales ajustadas por variables relevantes, como experiencia o desempeño, y auditorías internas y externas que validan la equidad en los procesos de compensación, entre otras acciones. “Este enfoque refleja nuestro compromiso con la diversidad y la creación de un entorno laboral justo y representativo”, enfatiza la directiva.

Asimismo, BMS México mantiene el programa Big Sister, que ofrece mentoría entre mujeres brindándoles la oportunidad de conectarse, aprender y crecer; aunado a esquemas de trabajo flexibles, incentivos, salas de lactancia y programas de bienestar integral, todo esto, dice Allard, promueve un entorno libre de discriminación, acoso y sesgos.

En el último año, la compañía también ha desarrollado e imple-

95%

de las Súper Empresas para Mujeres ha tomado alguna medida de protección contra la violencia de género. Las estrategias incluyen códigos de conducta y políticas de prevención de violencia, talleres de prevención de acoso e intimidación, buzón de denuncias, programas de bienestar y apoyo psicológico.

27.3%

de las Súper Empresas para Mujeres han presentado casos de violencia hacia la mujer dentro de la organización.

¿QUÉ HAN HECHO PARA ATENDER ESTAS SITUACIONES?

CIFRAS EN PORCENTAJE



mentado nuevas prácticas para impulsar la equidad de género. Una de las más destacadas ha sido la expansión del capítulo local de Bristol Myers Squibb Network of Women (B-NOW), que ha fortalecido el acceso a mentorías tanto locales como globales, promoviendo el liderazgo femenino dentro de la organización, concluye Allard.

LA ESENCIA DE HSBC PREMIER: PATRIMONIO, SALUD, VIAJES E INTERNACIONAL

Los clientes del segmento Premier no solo buscan gestionar su patrimonio, también valoran el bienestar y las experiencias de viaje que se extienden hacia su familia. HSBC reconoce estas necesidades integrales y ha presentado una renovada oferta de soluciones financieras.

LA EVOLUCIÓN DE HSBC PREMIER

Acompañar a sus clientes en cada etapa de la vida y respaldar sus metas con una relación sólida y de confianza es el propósito de la institución. Para lograrlo, ha establecido un nuevo estándar en la banca.

Con soporte que supera las expectativas del segmento Premier, una estrategia completamente personalizada, oportunidades de inversión exclusivas y un acompañamiento continuo, la garantía es que cada decisión se alinea con la visión de futuro de sus usuarios.

Antonio Artigues, director ejecutivo de Propuesta de Valor, Crédito y Datos & Analítica de Banca Patrimonial y Premier Internacional en HSBC México, explicó que se han preparado para ser el socio financiero ideal. Así, HSBC Premier brinda una oferta cimentada en cuatro pilares:



PATRIMONIO

Los usuarios tienen acceso a una gama de productos de inversión, al alcance de su mano, gracias a la app HSBC México. Del mismo modo, la gestión patrimonial se extiende a las nuevas generaciones con el programa *NextGen*, donde los jóvenes de entre 18 y 28 años (hijos de estos clientes) pueden aprender cómo tomar el control de sus finanzas.

Además, los ejecutivos de HSBC están certificados por la Asociación Mexicana de Instituciones Bursátiles, el Tecnológico de Monterrey y RiskMathics. Con esta experiencia, a través de los *Wealth Centres*, establecen un modelo de asesoría a la medida en banca patrimonial, privada, inversiones, seguros e hipotecas.

SALUD

La salud es fundamental para los clientes de este segmento; por ello, HSBC Premier cuenta con coberturas para el bienestar físico y mental.

Con Premier Protect no tendrán que preocuparse por una emergencia que involucre su salud y la de las personas que más les importan, debido a su amplio catálogo de Asistencias y Seguros: un chequeo médico anual, consultas médicas virtuales, asistencia psicológica y nutricional (sin costo adicional) y algunos beneficios se extienden al cónyuge, hijos y hasta mascotas.

VIAJES

La cobertura ante imprevistos y emergencias proporciona mayor tranquilidad al viajar. Por esta razón es uno de los ejes de la renovada propuesta para los usuarios de tarjetas de crédito y débito HSBC Premier.

De igual manera, obtienen protección en caso de retrasos o cancelaciones de vuelos y pérdida o demora de equipaje, así como acceso a salas VIP en aeropuertos, incluyendo el HSBC Premier | Lounge en la Terminal 2 del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México (AICM).

INTERNACIONAL

Como afirma Artigues, "ser Premier en México es serlo en 25 países", por esta razón es que los beneficios de la propuesta despliegan oportunidades para la gestión del patrimonio y bienestar más allá de las fronteras.

La red de HSBC facilita la apertura y el manejo de cuentas desde cualquier lugar, a la altura de un estilo de vida global, a través de su servicio "Premier en uno, Premier en todos"; mientras que el Centro de Banca Internacional de HSBC acompaña a los clientes en su transición financiera en otro territorio.

**ESCANEA Y DESCUBRE
UN NUEVO ESTÁNDAR
BANCARIO EN MÉXICO**





**SÚPER
EMPRESAS
PARA MUJERES
EXPANSIÓN
2025**

**TOP
companies**



¿MODA O CULTURA?

EL VERDADERO COMPROMISO CON EL TALENTO FEMENINO

*Laila Chartuni,
presidenta de TOP Companies*

C

ada año, cuando se publica el ranking de las Súper Empresas para Mujeres, surge un fenómeno curioso: los números fluctúan de manera inexplicable. Hoy, una empresa presume un 50% de participación femenina en puestos de liderazgo, al año siguiente baja al 20%. ¿Qué pasa entre un año y otro? ¿Es un tema de moda o de cultura?

Es fácil sumarse a la conversación de la equidad de género, lo difícil es mantener este compromiso en el tiempo. Porque no se trata de alcanzar cuotas, sino de construir un semillero sólido que permita desarrollar talento femenino preparado, listo para liderar y con la claridad de cómo representar la cultura de la empresa en cada decisión.

El verdadero reto no está en anunciar nombramientos o en celebrar cifras temporales. El reto está en preparar a las futuras líderes de las organizaciones con herramientas reales, no solo técnicas, sino también emocionales, estratégicas y de visión de negocio. Eso implica un proceso de modelaje continuo. ¿Cómo

acompañamos a las líderes en formación para que sepan, exactamente, cómo actuar en escenarios complejos? ¿Cómo las preparamos para representar a la organización desde un lugar de autenticidad y propósito?

Las empresas que verdaderamente tienen cultura de inclusión no son las que hoy cuentan con un 50% de mujeres en la dirección, sino las que tienen un plan claro para que ese porcentaje no dependa de circunstancias fortuitas o de modas del mercado. Son las que trabajan con conciencia en sus semilleros, en sus mandos medios y en los equipos de talento que, en unos años, tomarán el timón.

El modelaje no es solo capacitación técnica, es acompañamiento, es espejo, es ejemplo. Es tener conversaciones incómodas cuando hace falta, preparar a las personas para los retos reales, enseñarles los códigos no escritos de la cultura organizacional y darles herramientas para mantenerse en la cima cuando lleguen ahí.

Porque colocar a una mujer en un puesto de liderazgo sin

este acompañamiento es muchas veces condenarla y garantizar una pronta rotación. ¿Por qué? Porque no se trata solo de llegar, sino de permanecer y trascender. Y eso sucede únicamente cuando el entorno está preparado para recibirla y cuando ella está equipada con las armas necesarias para sostenerse en ese espacio. Eso es cultura.

Este ranking es, sin duda, un motivo de celebración. Cada año vemos a más empresas sumarse al compromiso, pero el logro real no es aparecer en la lista, eso es efímero. El reto verdadero es mantenerse en ella de manera consistente y sin fluctuaciones abruptas. Es construir una cultura donde el talento, en todas sus presentaciones, realmente reine.

Así que la pregunta -incómoda, tal vez- no es cuántas mujeres tienes hoy en el equipo de liderazgo, sino cuántas estás formando para el mañana. Porque si no lo haces tú, otra empresa lo hará.

Y en el juego del talento, quedarse sin semillero no es solo un error, es un suicidio corporativo.

Evolución social de Promotora Ambiental en la equidad de género

Promotora Ambiental impulsa acciones que cierran brechas de género, fortalecen el liderazgo femenino y generan valor social compartido.

+6 pp en participación femenina en 8 años

De 9 % a 15 % en funciones ambientales.

Tres áreas de impacto

Liderazgo, operación al servicio de clientes y puestos especializados ambientales.

Formación y mentoría

Programas para igualdad en acceso a redes y crecimiento profesional.

Alianzas educativas

ONGs, instituciones y la Universidad U-PASA con entrenamientos en temas sociales, técnicos y de bienestar.



“Las mujeres de Promotora Ambiental son una inspiración diaria.”

“Somos mujeres fuertes y trabajadoras, que demostramos que sí se puede.”

Talento femenino de Promotora Ambiental: motor de innovación, compromiso y sostenibilidad.



ΜΙΛΕΙΤΕ

HSBC ΤΕ ΔΑ 15%



Patrocinado por



Descarga. Rueda. Comparte.



ecobici.cdmx.gob.mx

CON ECOBICI. DE DESCUENTO.



@ecobicidmx

@ecobicidmx

@ecobici

@ecobici



GRUPO EXPANSION / MOBILITY

UN
GOLPE
DEAL
EMPLEO

El sector manufacturero del país, sobre todo, el automotriz, ha comenzado a padecer el embate de las políticas del mandatario de Estados Unidos, en su segundo periodo.

POR: Octavio Torres

ILUSTRACIÓN: TINTA DRAGÓN

La llamada duró 27 minutos, pero en Palacio Nacional se sintió como un maratón. Era 31 de julio de 2025 y, de no haber acuerdo, al día siguiente entrarían en vigor aranceles del 30% a una larga lista de exportaciones mexicanas. Desde la madrugada, asesores de la presidenta Claudia Sheinbaum afinaban argumentos que mezclaban comercio, migración y seguridad. Al otro lado de la línea, Donald Trump, en su segundo mandato al frente de Estados Unidos, sostenía que la medida era “un paso necesario para devolver empleos a los estadounidenses”.

Finalmente, hubo 90 días más para negociar. Los aranceles vigentes, del 25% al acero, al aluminio y a vehículos que no cumplan con el T-MEC se mantendrían, pero se congelaba el nuevo paquete. Para la Casa Blanca, era una “oportunidad de cooperación”; para las manufacturas mexicanas, apenas un paréntesis en una tormenta que ya habían vivido.

Desde Puebla, Roger Rivera seguía la noticia en la oficina de su empresa, Dinmec Solutions, que fabrica dispositivos de medición y automatización para la industria automotriz. Su reacción fue inmediata: “No me da alivio porque el daño ya está hecho. La industria automotriz está prácticamente detenida, no hay nuevos modelos por producir”. Esa tarde revisó el calendario de producción y confirmó lo que sospechaba: los descansos escalonados de su plantilla seguirían.

EL PRIMER EMBATE (2017-2019)

La primera administración Trump, iniciada en 2017, trajo una política comercial agresiva bajo el lema ‘América Primero’. Las amenazas de aranceles a México comenzaron con el acero y el aluminio, pero pronto se extendieron a otros sectores. El impacto fue inmediato, ya que algu-



nos proyectos negociados con armadoras estadounidenses se cancelaron o se retrasaron.

El programa IMMEX, que agrupa a las manufactureras de exportación, vivió un momento cumbre en mayo de 2019, con casi 2.75 millones de empleos. A partir de ahí, la cifra empezó a bajar. Parte de la caída se debió a la adaptación a las nuevas reglas de origen que establecería el T-MEC, recién negociado y que sustituiría al TLCAN en 2020, mismas que obligaron a reconfigurar las cadenas de suministro. La pandemia de 2020 y la recesión global hicieron el resto.

Roger Rivera lo recuerda bien. En 2016, cuando Trump obtuvo su primera victoria, Dinmec Solutions había ganado múltiples licitaciones con Ford mediante un sistema digital de concursos. “Teníamos todo listo para arrancar y, de un día para otro, nos avisaron que se iban a Estados Unidos”, detalla. La inversión en maquinaria quedó en pausa y el plan de contratar más técnicos se evaporó.

Las horas trabajadas también cayeron, derivado de una serie de paros técnicos en las manufactureras de exportación. El índice del INEGI para manufactura pasó de 102.12 en julio de 2019 a 99.32 en diciembre. La desaceleración de 2019 no solo se atribuye al factor externo, sino a factores internos, como la llegada al gobierno de Andrés Manuel López Obrador, el cambio de prioridades en el gasto público, nuevas reglas del T-MEC en puerta y la cancelación del Nuevo Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México.

Un empleado de alto nivel en una empresa automotriz del segmento *premium*, con 11 años de experiencia y quien pidió mantener el anonimato, también vivió el primer mandato de Trump. Sostiene que entonces, aunque la retórica arancelaria generaba ruido, no hubo impacto negativo directo. “Incluso tuvimos años de sobreproducción”, dice.

La empresa operaba con turnos completos y se contrataba personal eventual para cubrir picos de demanda. “En esa épo-

MENOS MANOS PARA EXPORTAR

En el primer periodo de Trump, el ajuste al T-MEC y la incertidumbre económica recortaron personal. En el segundo, se suman aranceles, cambios en las cadenas productivas, automatización, relocalización de fábricas y más producción de autos híbridos y eléctricos.

PERSONAL OCUPADO EN MANUFACTURAS DE EXPORTACIÓN



FUENTE: INEGI.

ca, todavía había claridad sobre los proyectos, sabíamos qué modelos venían y cuándo arrancaban”, explica. Esa certeza permitía a la planta y a sus proveedores planificar compras, capacitación y contratación con meses de anticipación, algo impensable en el escenario actual.

El primer golpe, sin embargo, no fue tan severo en el mediano plazo. Durante el primer bimestre de 2019, México se convirtió por primera vez en el principal socio comercial de Estados Unidos, desplazando a China, al alcanzar un comercio bilateral (exportaciones más importaciones) de 97,400 millones de dólares, frente a 90,300 mdd con el país asiático.

Esta reconfiguración, según los expertos consultados, se debió en gran parte a que la guerra comercial impulsada por la administración Trump afectó con mayor fuerza a China, reduciendo de forma significativa su flujo comercial

con Estados Unidos, mientras que México logró mantener el crecimiento, apoyado especialmente en sus exportaciones automotrices.

EL SEGUNDO IMPACTO (2024-2025)

La reelección de Trump, en noviembre de 2024, reactivó el péndulo arancelario. Incluso antes de asumir el cargo, en campaña, la mera expectativa de nuevos aranceles enfrió decisiones de inversión. Una vez superada la pandemia, hacia octubre, el empleo IMMEX se había recuperado hasta los 2.93 millones de personas, pero para abril de 2025 ya había caído a 2.87 millones. El ‘Liberation Day’ de Trump formalizó aranceles de hasta el 50% a una amplia gama de productos.

Mayo trajo las cifras más duras, con una caída anual del 2.36% en empleo de las empresas manufactureras, la peor desde 2024. El personal ocupado cayó a 2.8 millones de personas, dejando en el camino más de 67,000 puestos, según el INEGI. A esto se agrega un desplome anual del 2.4% en horas trabajadas.

En ese mes, el empleo en las manufactureras de exportación mostró caídas en 12 de los 20 subsectores, con descensos más pronunciados en la fabricación de prendas de vestir, con 14.62%; industrias metálicas básicas, con 13.07%; productos textiles, excepto prendas de vestir, con 11.49%, y equipo de transporte, con 7.65%. Estos retrocesos coincidieron con la aplicación de aranceles del 25% al acero, al aluminio y a vehículos que no cumplen con el T-MEC.

En contraste, algunos segmentos avanzaron, como bebidas y tabaco, con 16.21%; maquinaria y equipo, con 6.25%, y equipo de computación, con 6.16%, este último beneficiado por menos carga arancelaria en Estados Unidos que ha impulsado sus exportaciones.

Solo en la planta automotriz en la que labora el em-

MACRO LOTES



INTEGRADOS A COMUNIDADES RESIDENCIALES DE ALTO NIVEL

En Grupo DMI desarrollamos espacios con visión de futuro.

Ofrecemos terrenos con diferentes perfiles de inversión, ubicados dentro de comunidades planeadas, seguras y en crecimiento:

Macrolotes comerciales.

Ideales para desarrollar clústers de servicios, salud, educación, wellness y oficinas.

Espacios de gran metraje.

Perfectos para desarrollo vertical y/o usos mixtos.

Terrenos residenciales para construir y vender.

Productos con demanda comprobada y rotación ágil.

Lotes patrimoniales.

Oportunidades de inversión con alta plusvalía y certidumbre jurídica.

Inversión de raíces fuertes.

Invertir en los desarrollos de Grupo DMI es apostar por comunidades consolidadas. Proyectos que integran planeación, diseño y calidad de vida.

Algunos de nuestros desarrollos:

El Campanario
Residencial & Golf — Querétaro
Punta Tiburón
Residencial & Golf — Veracruz
El Molino
Residencial & Golf — León
Mayakoba Country Club
Riviera Maya



DA EL PRIMER PASO HACIA
**UNA INVERSIÓN
INTELIGENTE**

Contáctanos: macrolotes.mx



GRUPO **DMI**

www.grupodmi.com.mx

pleado que solicitó el anonimato, la armadora en la que supervisa producto, calidad y relaciones con proveedores, la crisis se tradujo en recortes de entre el 10 y el 15% en personal de confianza, así como en la suspensión de un nuevo modelo. “Ahora mismo, yo no sé si hay un proyecto nuevo para la planta”, confiesa.

La incertidumbre se extiende a los proveedores. Algunos, dependientes de un solo cliente, han cerrado. “Ya no hay certeza ni claridad sobre futuros proyectos. Teníamos un nuevo modelo confirmado y, sin más explicaciones, se detuvo, y no hay fecha de arranque”, añade.

Si bien la planta aumentó inventarios de metales y componentes para protegerse de interrupciones, recortó gastos en ingeniería y soporte técnico. Para el entrevistado, la política arancelaria de Trump se siente más dura que en la administración pasada, porque “esta vez, impacta a todo el sector, no solo a metales o insumos específicos”.

La inestabilidad no solo se siente en las oficinas de ingeniería o en la alta dirección. Daniel Pérez, técnico rectificador con más de una década de experiencia en maquinaria y herramientas, fue despedido a finales de julio. “Cuando entré, me pintaron las cosas de otro color. Ya estando ahí, fue un cambio muy brusco”, recuerda. Nunca había vivido paros tan frecuentes ni vacaciones obligadas en otras empresas, pero en esta ocasión la inestabilidad lo sorprendió.

“Ellos ven solo por su beneficio. No les importa si tienes familia o si estás pagando una casa”, lamenta. En su caso, cubría las mensualidades de un crédito Infonavit. Planea usar el seguro de desempleo y luego emprender un taller mecánico o un restaurante con su familia. “Ya no quiero estar esperando a que te vuelvan a correr”, sentencia. Sus excompañeros vivían al día y fueron despedidos de un día para otro también.

Pero no todo se explica por la presión de Washington. Para Óscar Ocampo, director de Desarrollo Económico del Insti-

tuto Mexicano para la Competitividad (IMCO), el deterioro del empleo manufacturero también tiene causas internas. “Si hay un factor de incertidumbre arancelaria, sin duda. Pero creo que el factor más importante ha sido lo autoinfligido: la incertidumbre que se genera a partir del año pasado con el Plan C (reforma judicial) y el entorno político. Ese fue el primer golpe, que luego se agudizó con la elección en Estados Unidos”, afirma. En su lectura, la industria atraviesa un periodo de ajuste que podría prolongarse hasta que se “calmen las aguas” en el frente interno.

TRANSFORMACIÓN FORZADA

Ana Vigil, presidenta ejecutiva de la Asociación Mexicana de Distribuidores de Maquinaria, ve más que una recesión causada por aranceles y cree que la reconfigu-

ración global está impulsada por la electromovilidad. Esto afecta la producción en varios sectores, desde llantas hasta motores y baterías. Y esto conlleva la renovación de líneas de producción, el despido de trabajadores por la automatización y el cierre de plantas, pero también un incremento de la productividad.

La ola de inversiones en maquinaria de alta tecnología de 2023-2024, con ciclos de vida de entre cinco y 10 años, aún no se refleja en producción, explica la experta. Y anticipa que las nuevas adquisiciones cerrarán con un crecimiento plano en 2025 y gran parte de 2026, tal como lo evidencian las cifras oficiales. La inversión en capital fijo se contrajo 6.7% a tasa anual en mayo, lo que representó su noveno retroceso anual consecutivo, según el INEGI.

A pesar de ello, las empresas deben modernizarse bajo presión arancelaria. La Expo TECMA, celebrada en la Ciudad de México, mostró que los manufactureros mexicanos están interesados en las nuevas tendencias de maquinaria y automatización, como robótica avanzada, IA y sistemas de control digital, lo que generará cambios en el empleo. El problema es que más tecnología no siempre significa más puestos de trabajo, señala Víctor Santiago Vargas, director de la muestra.

En el primer semestre de 2025, la productividad laboral subió, pero las horas trabajadas y el personal cayeron. Además, y en contraparte, los salarios promedio en las industrias manufactureras del país crecieron 7.3% anual a mayo, un alivio aparente que se diluye con jornadas más cortas y paros técnicos.

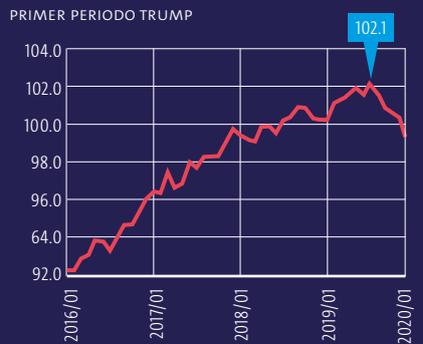
EL ESPEJO GLOBAL

México no es el único en la mira. Canadá, la Unión Europea y Corea del Sur también han enfrentado aranceles similares en la estrategia de Trump. Pero México es más

DEL T-MEC AL 'LIBERATION DAY'

En el primer mandato de Trump, la caída de horas fue hasta la segunda mitad de 2019, cuando se ajustó el T-MEC. En lo que va del segundo, el golpe fue más rápido: tras el llamado 'Liberation Day', las horas trabajadas se hundieron al nivel más bajo desde la pandemia.

ÍNDICE DE HORAS TRABAJADAS EN INDUSTRIAS MANUFACTURERAS



SEGUNDO PERIODO TRUMP (DESDE CAMPAÑA)



FUENTE: Elaboración propia con datos del INEGI.



FAENA DISTRICT

TULUM

HOTEL, RESIDENCES AND OCEAN CLUB

 52 999 185 0584

 INMOBILIA

Faena Residences Tulum Residential ("Project") is not owned, developed, or sold by Faena Hotels & Resorts (Maryland) LLC, Accor, S.A., Faena Group LLC or its Affiliates, Banco Invex, S.A., Institución de Banca Múltiple, Grupo Financiero Invex, acting exclusively as Trustee of Trust F/4995, a Trust organized under Mexican Law ("Owner"), (and/or its assignee, including the Residential Company), is independently owned and operated and is solely responsible for the ownership, development, and operation of the Residential Project. Owner uses the Faena Brand and certain trademarks pursuant to a limited, non-exclusive, non-transferable and non-sublicensable license from Faena Group, LLC. Under certain circumstances, the license may be terminated or revoked according to its terms in which case neither the individual residential residences ("Residences") nor any part of the Residential Project will be identified as a Faena Residences branded project or have any rights to use the Faena marks. Faena Hotels & Resorts (Maryland) LLC, Accor, S.A., Faena Group LLC and/or its Affiliates do not make any representations or guarantees with respect to the Residences or the Residential Project and are not responsible for Owner's marketing practices, advertising, and sales representations. A Development by Inmobilia.

DESEMPLEO EN LAS AUTOPARTES

La reconversión de líneas de producción y cadenas de suministro impactó este rubro. A la postre, el empleo alcanzó máximos en 2023, pero la llegada de Trump aceleró el deterioro laboral a su peor nivel desde el covid-19.

PERSONAL OCUPADO



FUENTE: INEGI.

vulnerable, con el 80% de sus exportaciones destinadas a Estados Unidos.

A la presión del norte se suma la del Pacífico. Roger Rivera conoce ese terreno. Fue copropietario de una empresa textil en Torreón que cerró cuando China inundó el mercado. “En la textilera éramos 200 personas, hoy quedan 30. China ofrece precios 40 o hasta 60% más bajos”, relata, y confirma que competir en ese terreno dejó de ser negocio. En automotriz, agrega, el proteccionismo de Trump contra vehículos chinos ha beneficiado temporalmente a modelos fabricados en México, pero la guerra global de precios no se detiene. Incluso, considera que sin una política industrial y diversificación de mercados la ventaja del país es frágil.

El reloj de los 90 días vencerá justo cuando se inicie la revisión quinquenal del T-MEC, en 2026, aunque con pláticas previas hacia finales de este año. Las mesas negociadoras deberán definir si se endurecen las reglas de origen, se establecen cupos o se ajustan compromisos ambientales y laborales. En julio, el secretario de Economía, Marcelo Ebrard, celebró esos 90 días y enfatizó que se tratará, en los hechos, del preámbulo de la revisión del tratado.

México llega con fortalezas, como la cercanía geográfica, mano de obra calificada y como el principal socio comercial; pero también con debilidades, como su dependencia de ese mercado, infraestructura insuficiente y baja inversión pública en innovación.

Para el empleado de la armadora de Puebla, las decisiones se sienten lejos.

“Nadie invierte en un proyecto si no sabe cuánto va a ganar por los aranceles. Necesitamos certeza para que México sea atractivo”.

En la primera noche de agosto, Rivera apaga las luces de su taller. Sabe que en tres meses podría tener un contrato salvador o un recorte inevitable. Como en todo el sector, el futuro depende de negociaciones a cientos de kilómetros, pero cuyos efectos se sentirán en cada línea de producción. La decisión está tomada: despidió a cinco trabajadores, pese a afirmar, poco antes, que sería la última medida.

Según un análisis de Banamex, hasta mayo, el arancel promedio efectivamente pagado a nivel global fue del 9%, para exportaciones hacia Estados Unidos. No obstante, para México fue del 4.3%, en comparación con el 45.6% pagado por China. Además, el 7 de agosto, entraron en vigor aranceles para 90 países, entre los que destacan Alemania y Japón, que pagarán el 15%, mientras que Canadá pagará el 35%, a pesar de ser el tercer socio comercial más importante de EU.

Aunque no es posible determinar si se debe únicamente a los aranceles, en Alemania, la producción industrial en términos reales bajó 1.9% mensual en junio, según datos provisionales proporcionados por la Oficina Federal de Estadística (Destatis). Por lo tanto, la producción industrial alcanzó el nivel más bajo desde mayo de 2020, cuando disminuyó drásticamente debido a la pandemia de covid-19.

El Banco de Canadá señaló, en su momento, que los aranceles sectoriales impuestos por el presidente estadounidense Donald Trump al acero, al aluminio y a los automóviles ya golpearon con fuerza a la manufactura, frenando los planes de contratación de las empresas. En julio, el empleo en el sector manufacturero canadiense disminuyó en aproximadamente 10,000 puestos respecto al año anterior.

CON CIERTO OPTIMISMO

Para Ocampo, el optimismo del gobierno mexicano y de algunas cámaras empresariales no es

infundado, pero sí debe ser prudente. “México sigue siendo un país atractivo. Tiene casi 17% de participación en las importaciones de Estados Unidos, un récord histórico. Esa es la razón por la que Trump concedió la prórroga: no se puede gravar a México sin un impacto profundo en la economía estadounidense”, explica. Su argumento es que, en el fondo, Washington tiene que elegir con quién mantener su déficit comercial. “Estados Unidos no va a cerrarlo, la pregunta es con quién quiere tenerlo. Y México es su mejor opción: más cercano y alineado en términos geográficos, logísticos y culturales”.

Sectores como el automotriz seguirán siendo la punta de lanza, pero Ocampo ve potencial en otros, como los semiconductores, donde pocos países pueden competir y México parte con ventajas. Y considera que, aunque es palpable el golpe a los empleos manufactureros, el desempleo en general todavía está en niveles históricamente bajos, por lo que el gobierno debe ser prudente.

EMPLEO A NIVEL DE CRISIS

En el primer semestre de 2025, la generación de empleo formal en industrias de la transformación fue de solo 5,296 puestos, un nivel solo comparable con periodos de crisis económicas, como las de 2008-2009 y 2020.

EMPLEOS FORMALES NUEVOS EN EL PRIMER SEMESTRE



FUENTE: IMSS.

POR SABOR, FRESCURA Y CALIDAD

Lo tuyo es **Tuny**

**COMPROMETIDOS
CON
EL MEDIO
AMBIENTE**

**CON PESCA SUSTENTABLE
Y ENERGIA RENOVABLE**



HECHO EN

MÉXICO

IMAGEN ILUSTRATIVA.
ALIMÉNTATE SANAMENTE.
MÁS INFORMACIÓN EN TUNY.COM

Empresas Responsables 2025

LOS LÍDERES RECONOCIDOS EN LA GALA DE PREMIACIÓN

Una noche de celebración para los ganadores del ranking anual, por su compromiso con las prácticas ESG, y para quienes están marcando la pauta en las nuevas categorías especiales.

Las compañías que operan en México con las mejores prácticas ambientales, sociales y de gobernanza, fueron las protagonistas de la primera gala de Empresas Responsables. Esta iniciativa es parte del Nestlé Expansión ESG Summit 2025 Presentado por Banorte.

El mensaje subraya que la sustentabilidad es una prioridad ante los desafíos globales, mediante estrategias que aseguran el crecimiento financiero, a la vez que contribuyen al bienestar de la sociedad y al cuidado del entorno.

De un total de 157 organizaciones evaluadas en los tres pilares de la responsabilidad corporativa, en la ceremonia se entregaron los premios a los primeros lugares en los rubros:

- 1. Ambiental.** Enfocado en uso eficiente de agua, energía, manejo de residuos y emisiones de gases de efecto invernadero.
- 2. Social.** Considerando aspectos como la paridad de género, políticas de salud, empleo y la relación con la comunidad.
- 3. Gobernanza.** Integra la ética, las medidas prácticas anticorrupción y la diversidad del consejo de administración.

Y con base en sus acciones y desempeño en los criterios ESG en el país, el jurado designó a Fibra Uno la Empresa Responsable 2025, el máximo galardón del ranking anual publicado por *Expansión*. Precisamente este año, la firma colocó un bono vinculado a la sostenibilidad por 12,700 millones de pesos.



LA EXCELENCIA EN ESG:

EMPRESA RESPONSABLE DEL AÑO

FIBRA UNO



FIBRA UNO. POR SER UN TESTIMONIO DE QUE EL ÉXITO Y LA SOSTENIBILIDAD PUEDEN IR DE LA MANO.

AMBIENTAL

1. NESTLÉ MÉXICO
2. TOYOTA MOTOR DE MÉXICO
3. ASTRAZENECA



NESTLÉ MÉXICO OBTUVO EL PRIMER LUGAR POR SU COMPROMISO CON LA AGENDA CLIMÁTICA, EL CUIDADO DEL AGUA Y LA ECONOMÍA CIRCULAR.

SOCIAL

1. L'ORÉAL GROUPE
2. MARS MÉXICO
3. T-SYSTEMS MÉXICO



L'ORÉAL GROUPE GANÓ POR SU ENFOQUE EN LA DIVERSIDAD, EL BIENESTAR DE SUS COLABORADORES Y LA CREACIÓN DE VALOR SOCIAL.

GOBERNANZA

1. ORBIA
2. ESSITY HIGIENE Y SALUD MÉXICO
3. FIBRA UNO

HACER NEGOCIOS CON CONCIENCIA

En esta edición también se estrenaron cinco categorías que reconocen tanto la labor incansable para redefinir el futuro como la disrupción de una nueva generación empresarial.

- **Impacto Social Transformador:** Compartamos Banco fue distinguido por su programa de “Educación formal para personas adultas en la base de la pirámide”, que genera valor a través del fomento a la inclusión financiera.
- **Iniciativa Verde:** DeAcero, el mayor reciclador de este material en México, conquistó la categoría con el proyecto “Ruta de Descarbonización”, una acción directa frente a los efectos del cambio climático.
- **Mejor Dirección de Sustentabilidad:** Martín Rincón Arredondo, directivo de Bio Pappel, por ser un ejemplo de liderazgo con propósito.
- **Empresa Emergente con Impacto:** El nombramiento fue para Solfium, la *startup* de energía solar, almacenamiento y electromovilidad fundada en 2020.

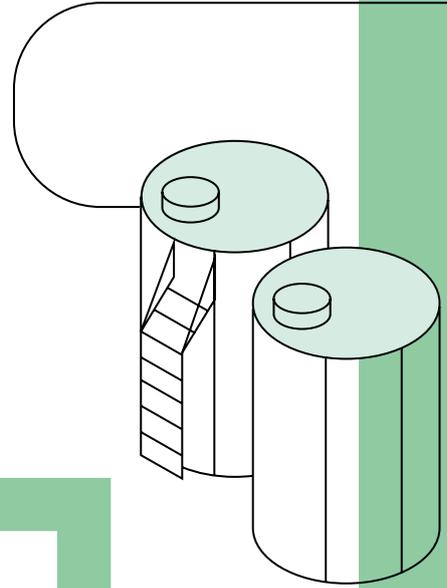
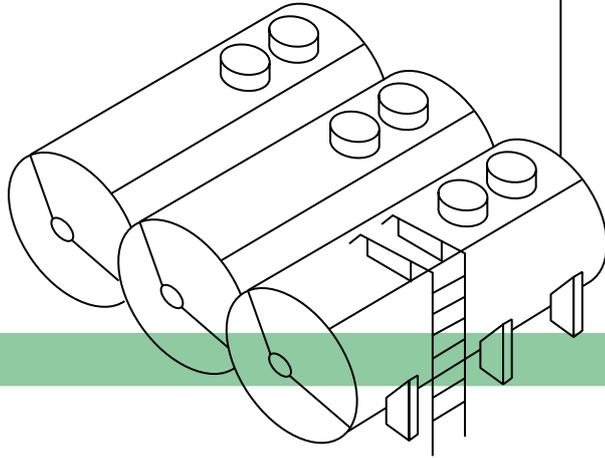


EN EL EVENTO, UNA EXHIBICIÓN ESPECIAL DE ECOBICI NARRÓ LA HISTORIA DEL SISTEMA QUE HA MARCADO UN ANTES Y UN DESPUÉS EN LA MOVILIDAD DE LA CIUDAD DE MÉXICO.



CADA DECISIÓN DE NEGOCIOS DEJA UNA HUELLA Y LOS GANADORES DEL RANKING EMPRESAS RESPONSABLES 2025 HAN ELEGIDO QUE ESA HUELLA SEA POSITIVA EN TODOS LOS NIVELES.

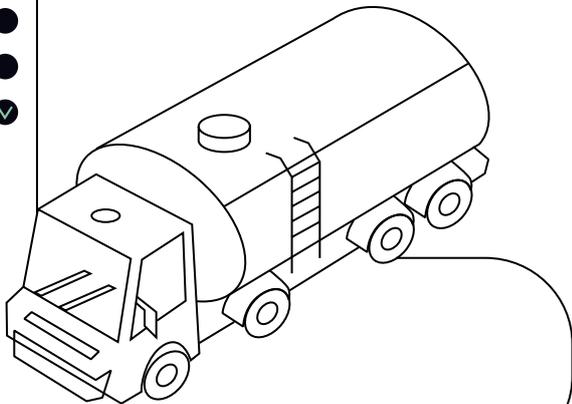
TRANSICIÓN ENERGÉTICA



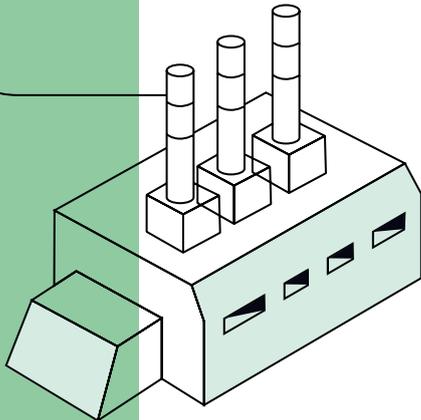
EL DILEMA DEL GAS NATURAL



PRODUCCIÓN. La Central Ciclo Combinado Salamanca de la CFE, inaugurada en marzo, aportará 927 MW al sistema eléctrico.



ACCESO. La central de Salamanca beneficiará a cinco millones de personas, según señaló la presidenta Claudia Sheinbaum en su apertura.



Aunque contamina menos que otros combustibles, su amplio uso para generar electricidad en México y la dependencia de las importaciones de EU pone en duda el discurso sobre la transición a energías limpias y conceptos como soberanía y seguridad energética.

POR: Santiago Velázquez Urgel

En febrero de 2021, una tormenta invernal paralizó Texas. Las temperaturas cayeron por debajo de cero y las carreteras se congelaron. Millones de personas se quedaron sin electricidad, sin calefacción, sin agua. Pero el impacto no se detuvo en Estados Unidos: al otro lado de la frontera, en México, cientos de industrias se vieron obligadas a suspender operaciones debido al corte en el suministro de gas natural, fundamental para la generación eléctrica. La tormenta dejó al descubierto una vulnerabilidad estructural: la profunda dependencia de México del gas importado desde Estados Unidos.

También puso sobre la mesa un tema que suele tratarse con excesiva calma: la idea de que el gas natural es una fuente segura, limpia y asequible. En los últimos años, se ha presentado como la mejor alternativa entre los combustibles fósiles e, incluso, como un puente hacia una transición energética sustentable.

Pero su función como combustible de transición se ha prolongado en el tiempo, mientras que las energías limpias no han crecido igual. Es cierto que ha ayudado a reducir las emisiones en los últimos años, al ser menos contaminante que el carbón o el combustóleo; sin embargo, México se ha vuelto cada vez más dependiente de un recurso que compra en un promedio de entre el 60 y el 70% de Estados Unidos.

Aunque el gobierno insiste en su compromiso con la transición, mantiene una apuesta fuerte por los hidrocarburos. El Programa de Desarrollo del Sistema Eléctrico Nacional vigente señala que el plan entre 2024 y 2027 es agregar 8,762 MW de nueva capacidad de generación, 70% de la cual será producida por cen-



HISTÓRICA. La tormenta invernal Uri, que paralizó Texas, en Estados Unidos, en 2021, supuso la caída de la producción y un incremento de precios.

trales de ciclo combinado. Estas plantas funcionan principalmente con gas natural. Frente a este escenario, afloran las contradicciones entre el discurso de transición que ha acompañado la última reforma energética y leyes secundarias, y su impacto real en las metas climáticas de México.

“Un análisis realizado entre expertos del sector revela la percepción generalizada de que la transición energética en México está bloqueada o desaprovechada, así como una tensión ideológica entre incertidumbre regulatoria, fragilidad en las infraestructuras y las aspiraciones de seguridad energética y justicia climática”, advierte Luli Pesqueira, coordinadora sénior de Acción Climática de WWF México.

UN COMBUSTIBLE MÁS LIMPIO Y BARATO

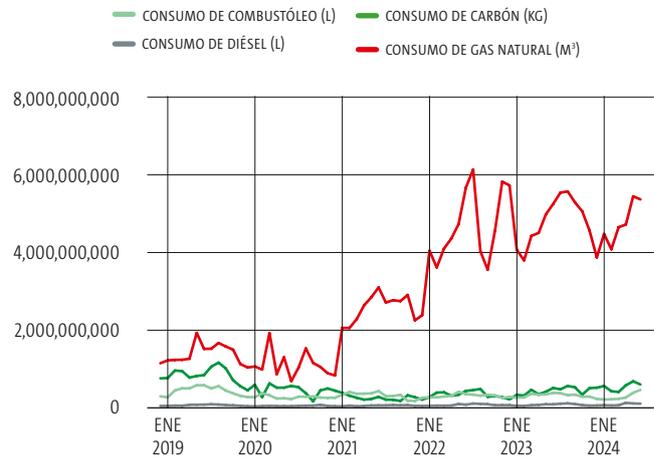
En la primera década de los 2000, se empezó a registrar un cambio importante en la composición de la matriz energética de México, con un alza del uso de gas natural para la generación eléctrica. Más adelante, la reforma de 2014 sacó provecho del boom del *shale gas* en Estados Unidos: instalando gasoductos e importando gas, México podría disminuir las emisiones y al mismo tiempo bajar el costo de la energía.

La combustión del gas natural es 30% más limpia que la del petróleo y 50% más que el carbón. “Las reducciones de emisiones en México han sido a través del gas natural”, reconoce Carlos Guadarrama, consultor sénior en energía del Banco Mundial.

Dejar de quemar tanto carbón, combustóleo o diésel para generar electricidad acercaba al país a su meta climática. Por otro lado, la revolución del gas de lutitas en Texas, impulsada por la técnica del *fracking*, abarató los precios y favoreció la importación. El consumo de gas natural para la generación eléctrica se disparó durante el sexenio pasado.

MÁS Y MÁS GAS PARA GENERAR ELECTRICIDAD

El consumo de gas para producir electricidad por parte de la CFE aumentó fuertemente durante el sexenio de Andrés Manuel López Obrador.

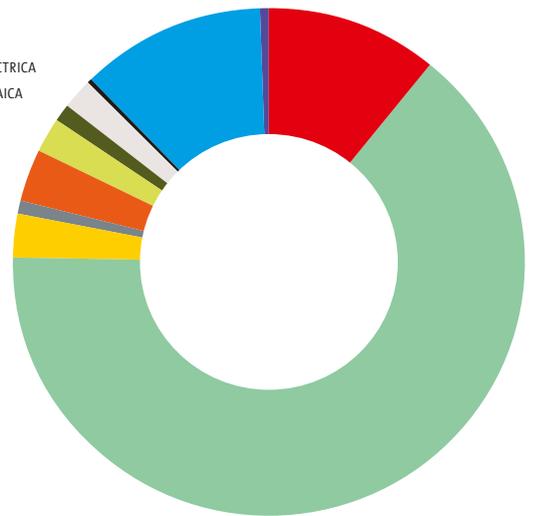


FUENTE: Sistema de Información Energética con información de la Comisión Reguladora de Energía.

LA HEGEMONÍA DEL GAS NATURAL

Las centrales de ciclo combinado, que operan principalmente con gas natural, generan entre el 60 y el 70% de la electricidad en México. El gas natural también se emplea en la generación termoeléctrica como turbogás, dual y combustión interna.

- 10.9% ■ TERMOELÉCTRICA-VAPOR
- 64.5% ■ TERMOELÉCTRICA-CICLO COMBINADO
- 2.8% ■ TERMOELÉCTRICA-TURBOGÁS
- 1% ■ TERMOELÉCTRICA-COMBUSTIÓN INTERNA
- 3.2% ■ TERMOELÉCTRICA-DUAL
- 2.1% ■ TERMOELÉCTRICA-CARBÓN
- 1.1% ■ GEOTÉRMICA
- 2% ■ NUCLEAR
- 0.3% ■ EÓLICA
- 11.6% ■ HIDROELÉCTRICA
- 0.4% ■ FOTOVOLTAICA



FUENTE: Sistema de Información Energética con información de la CFE.



Oaxaca

Inolvidable

Hospédate en un ex convento del siglo XVI,
el mejor confort y un servicio excepcional.



QUINTA REAL®

OAXACA

DESPEGUE LENTO

El peso de los hidrocarburos en la producción nacional de energía ha ido disminuyendo gradualmente, mientras que las fuentes de energía renovables y alternas han ido ganando terreno.

EVOLUCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DE FUENTES RENOVABLES Y ALTERNAS E HIDROCARBUROS EN LA PRODUCCIÓN NACIONAL DE ENERGÍA



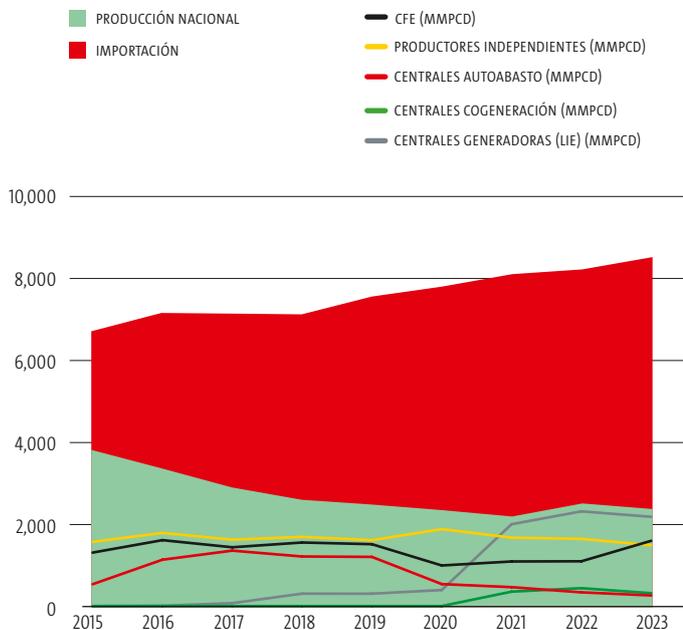
*Incluye la nuclear.

FUENTE: Sistema de Información Energética con información de la Secretaría de Energía.

¿ES POSIBLE REDUCIR LA DEPENDENCIA DE EU?

De 2015 a 2023, México disminuyó su producción de gas natural y duplicó sus importaciones desde EU, lo que marca una creciente dependencia energética del país vecino.

MILLONES DE PIES CÚBICOS DIARIOS DE GAS NATURAL (MPCD)



FUENTE: Secretaría de Energía.

La apuesta de la reforma de 2014 era combinar el gas con las renovables, de manera que se lograra flexibilidad y estabilidad, ya que el gas asegura el suministro de electricidad cuando las renovables no están produciendo. Pero la esperada combinación se volvió una preponderancia del último, sobre todo, a partir de la decisión de que la Comisión Federal de la Electricidad (CFE) fuera el principal comprador de este combustible, lo que convirtió en un freno la empresa que pudo haber impulsado la transición energética.

Andrés Arámburo, experto en contratos y administración de energía, explica que la CFE predomina en el mercado del gas, ya que tiene la mayor demanda y determina precios y volúmenes. Si bien su prioridad es suministrar electricidad, y si es a bajo costo, mejor, también es el comercializador más grande de gas natural en el país. Este doble rol puede verse como una ventaja para garantizar el acceso al mercado, pero también como un cruce de intereses, ya que la CFE también genera ingresos por su exportación. La dependencia del gas natural es rotunda: más del 70% de la matriz energética de México se atribuye a este hidrocarburo. “No va a ser fácil desligarse de él”, opina el especialista.

LAS RENOVABLES Y LA ELECTRIFICACIÓN

En 2018, la administración de Andrés Manuel López Obrador suspendió las subastas de energía y revisó contratos existentes, lo que ralentizó el despliegue de renovables. Desde entonces, las metas se han reducido. Para 2024, la Secretaría de Energía tenía como objetivo generar un 35% de la electricidad con energías limpias, un paso intermedio para alcanzar el 45% en 2030. Pero el nuevo Plan Nacional de Desarrollo (PND) ha recortado la meta hasta el 21.5%, en línea con la realidad de los últimos años.

NUEVA INFRAESTRUCTURA. La central de Salamanca utilizará gas natural y sustituirá por completo a la antigua termoeléctrica que operó durante 55 años.





Vive sano

No mancha y no contiene alcohol



Elimina el **99.9%** de:

► VIRUS, GÉRMENES, BACTERIAS Y HONGOS

IDEAL PARA QUE LO LLEVES A TODAS PARTES:

Cine, centro comercial, restaurantes,
playa, alberca, montaña.

Práctica presentación
de 60 y 250ml

De venta exclusiva en



PRODUCTO 100%

ECOLÓGICO



ORGÁNICO



BIODEGRADABLE



HIPOALERGÉNICO



Este ajuste no se limita al sector eléctrico, sino a toda la matriz energética, lo que implica que el compromiso de la transición también depende de los avances de la electrificación. Algunos expertos consideran que la mejor forma de impulsar las renovables y contribuir a la descarbonización es aumentar el consumo eléctrico, por ejemplo, electrificando el transporte o la industria. Elevar la participación de la electricidad en la matriz, si bien no cambia la proporción de generación con gas natural, puede ayudar a balancear el mix.

Una forma de apoyar este crecimiento sin confrontarse con el gas es la generación distribuida. Pero Valerie Rodríguez, Senior Manager de EY México, señala que “aunque han crecido las renovables a nivel global, no se ha dejado de consumir fósiles. Si Alemania o Países Bajos no han logrado sustituir fósiles por renovables, no podemos ser ingenuos en México”.

SEGURIDAD VS SOBERANÍA ENERGÉTICA

Estas palabras han marcado el debate político y técnico del sector en los últimos gobiernos. Uno de los objetivos del PND es “fortalecer la seguridad y la soberanía energética”. En este documento se describe el indicador que mide el grado en que el consumo de energía es cubierto con producción nacional: el Índice de Independencia Energética, una especie de termómetro de qué tan soberano es el país. Desde 2015, la autonomía energética se ha reducido, aunque en los últimos cinco años la producción ha recuperado terreno, lo que reflejaría los esfuerzos gubernamentales en cuanto a soberanía. El cambio constitucional del estatus de Pemex y de la CFE como empresas públicas del Estado se enmarca en esta narrativa.

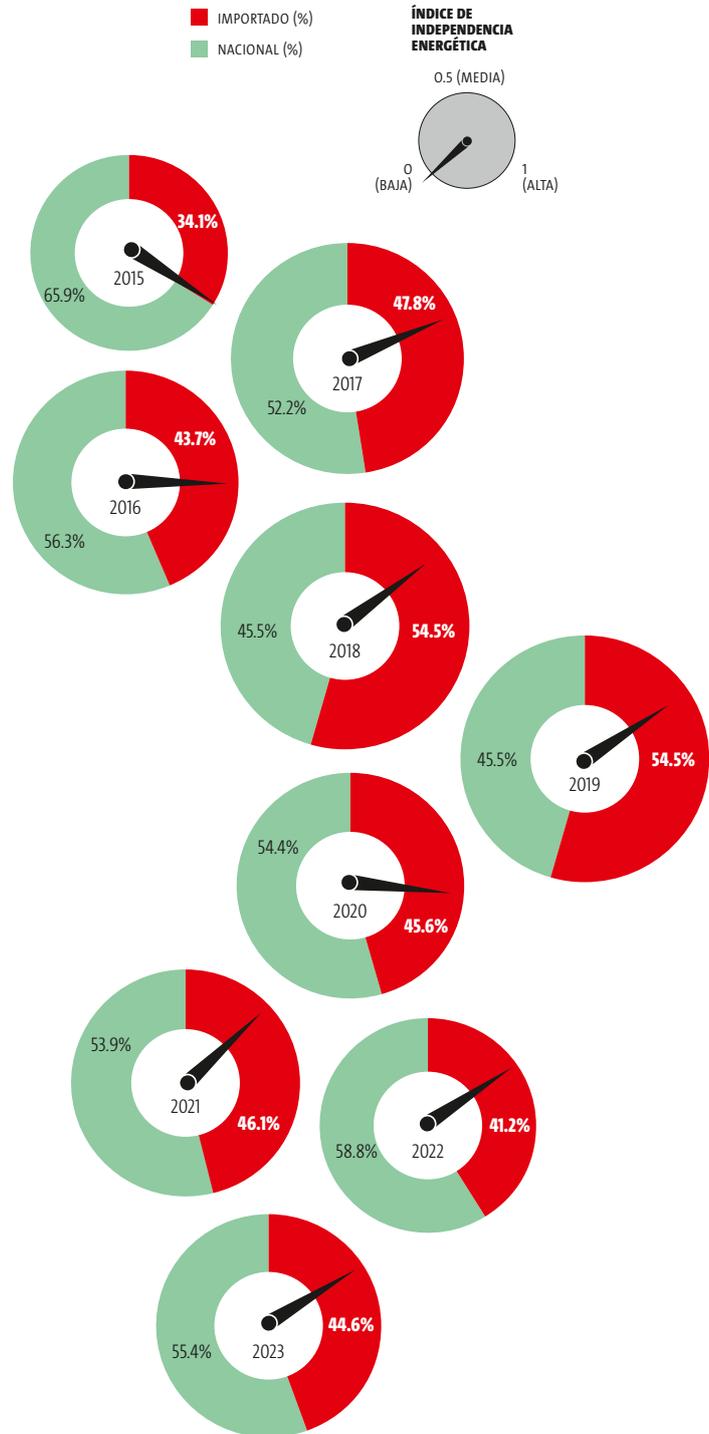
Sin embargo, Héctor Rocha, especialista en innovación energética, señala que el país sigue importando gasolina y diésel de las refinerías de Texas. “El 75% del gas que consume México proviene de EU, alcanzar la autosuficiencia es poco probable, aun cuando el país posee reservas suficientes, pues exigiría apertura total al *fracking*, inversiones masivas en infraestructura, alta capacidad técnica y costos competitivos”, afirma. Los expertos coinciden en que el principal problema de México no es la soberanía, sino la falta de seguridad energética.

En marzo, un corte masivo de luz dejó al sureste del país sin electricidad. Los apagones no son fenómenos aislados. Muchos expertos apuntan a una falta de planeación y enfatizan la fragilidad del sistema. Pero más allá de las necesidades crecientes de energía en el país, existe una preocupación por la elevada dependencia del gas importado. En la última década se ha pasado de cubrir más de la mitad de la oferta de gas natural con producción nacional a depender en más de un 80% del vecino del norte.

Rocha destaca que la gran tormenta de 2021, que causó una caída del 45% en la producción de gas en Texas y una subida en los precios, demuestra la exposición del país. Si bien México tiene campos de gas en el noreste y en Veracruz, no se prevé un gran aumento en la producción nacional. El nivel necesario de inversiones para atender este problema es incompatible con las dificultades financieras de Pemex y la CFE.

LA SOBERANÍA ENERGÉTICA, EN ENTREDICHO

En la última década, la creciente demanda de energía se ha cubierto con mayores niveles de importaciones, aunque la producción nacional se ha recuperado desde la pandemia. El Índice de Independencia Energética ha tendido a la baja y la meta para 2030 es llegar a 0.74.



FUENTE: Elaboración propia con datos de la Secretaría de Energía.

México ha sido un país con vocación petrolera y no dejará de serlo en el mediano plazo. En la transición energética, el gas natural seguirá siendo una fuente que da respaldo a un sistema que no puede funcionar de forma autónoma con renovables. Así, el futuro próximo está vinculado con las centrales de ciclo combinado y la generación renovable, operados tanto por el gobierno como por actores privados.

En esta ecuación, el almacenamiento con baterías está llamado a jugar un papel importante. Para Víctor Ramírez, socio director de P21 Energía, el consumo de gas natural no va a disminuir a menos que haya una caída drástica en los costos de almacenamiento que lo haga rentable. Con todo, considera que va a disminuir el porcentaje de su uso como parte de la matriz energética total, pero no en términos absolutos.

Jorge Radi, quien hasta abril era director de Energía Renovable de Walmart México, señala que el gas va a seguir siendo un eje importante del país: "Se necesitan más ciclos combinados, porque queremos tener seguridad en nuestro abastecimiento", refiere sobre las crecientes inversiones de capital privado en ciclos combinados.

Esta infraestructura también podría servir a la transición energética. Las centrales de ciclo combinado pueden incluir combustibles más amigables, como el hidrógeno verde o el biogás, aunque requie-

ren más desarrollo. También se habla de los sistemas de captura de carbono, que permitirían seguir usando el gas con menores emisiones. En opinión de Arno Van Den Bos, analista de la Agencia Internacional de las Energías Renovables (Irena), la narrativa del gas como "combustible de transición" tiene sentido si se acompaña con un plan de sustitución gradual. "Mientras Estados Unidos siga produciéndolo tan barato, será difícil dejarlo", vaticina.

Para Guadarrama, las renovables juegan un papel crucial para reducir la dependencia del gas. "Cuanto más renovables metamos a la red, menos gas necesitaremos, y cuantas menos importaciones tengamos, eso afecta positivamente al PIB". Desde su punto de vista, el potencial renovable de México en solar y eólica es enorme, mientras que la hidroeléctrica daría estabilidad. Por su lado, el gas debería reservarse para aplicaciones industriales, pero no para electricidad.

Los especialistas del sector coinciden en que una matriz energética sana es aquella que está diversificada, ya que así el sistema es más resiliente y menos vulnerable a shocks externos. Además, la convivencia entre los combustibles fósiles y las renovables puede mejorar la eficiencia económica a largo plazo. Más que la reducción de las emisiones y los compromisos climáticos, el futuro de la transición energética depende de aspectos que hoy son prioridad, como la soberanía y la seguridad energética.

[LA VERDADERA POLO]
playerytees
INNOVATING TO TRANSFORM®



DESCUBRE EL CAMINO...



Del Salón de Milán a Temu





LA
TRANSFORMACIÓN
DEL SECTOR
MUEBLERO A NIVEL
MUNDIAL IMPULSA
LA INDUSTRIA
ARTESANAL EN
MÉXICO.

POR: Diana Zavala

ARTE. La priorización del diseño da pie a piezas como la silla 'Elefante en la habitación', colaboración entre La Metropolitana y Marina Abramović.

C

ada primavera, el Salón del Mueble de Milán, en Italia, fija las coordenadas de lo que se verá en el diseño global del sector. En la feria, que en 2025 recibió 302,548 visitantes, se presentan las piezas que marcan tendencia incluso durante los siguientes años.

Los ojos se fijan en los muebles exhibidos no solo con curiosidad o apreciación de lo estético, sino con una lupa de lo replicable, vendible y hasta lo atractivo para mostrar en las redes sociales.

Estas distintas visiones dan como resultado uno de los fenómenos que se enmarcan en el actual contexto de consumo veloz y producción en masa, ya que muchas de estas propuestas, en cuanto tocan el suelo de los pabellones italianos, aparecen simplificadas y a bajo costo en plataformas asiáticas, como Temu, AliExpress o Shein.

Este ciclo de replicación rápida responde a la hiperconectividad digital y refleja también la tensión entre el diseño de autor, la producción sustentable y las lógicas del mercado global. Dentro del salón, China ocupa el centro de esta transformación como el principal país de origen de los visitantes desde 2023, y también como el mayor competidor en los mercados mundiales.

De acuerdo con la Secretaría de Economía, más del 39% del valor total de las importaciones mexicanas de

muebles en 2024 tuvo como origen ese país, seguido de Estados Unidos, con el 14%; Vietnam, con el 13.8%; Italia, con el 6%, y España, con el 5.1%. En contraste, las exportaciones a China representaron menos del 1%.

La digitalización refuerza esta dinámica. Muebles de bajo costo circulan en catálogos virtuales, cuyo acceso inmediato modifica el comportamiento de compra y redefine las expectativas del consumidor, sobre todo, en generaciones jóvenes. En 2019, casi el 80% de las ventas por internet de mobiliario fueron en redes sociales, aplicaciones y *marketplaces*.

Esta forma de consumo pone en desventaja a los productores de pequeña escala, que son la mayoría en el país. En 2019, el último censo que registró estos datos, del total de unidades económicas de hasta 10 personas, solo el 9.38% usó servicios de internet en sus operaciones; mientras que la proporción en empresas de más de 251 personas fue del 96.7%, según la SE.



TALLER NACIONAL. Sus diseños artesanales y la calidad material marcan la diferencia con los muebles de plataformas o *marketplaces*.



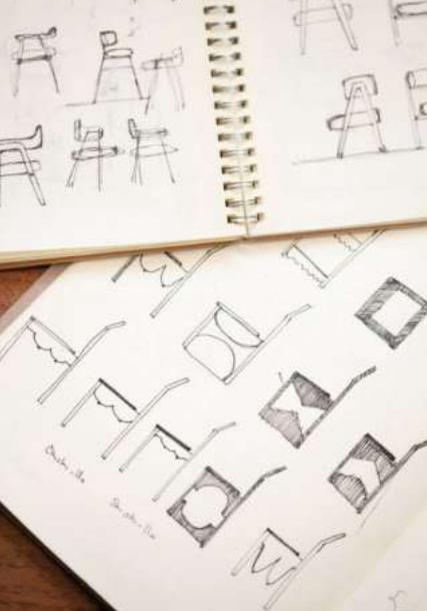
Este fenómeno también ha creado una paradoja. Aunque cada vez más personas se sienten expuestas al lenguaje visual del diseño, muchas se ven obligadas a elegir por precio y no por calidad. Las plataformas digitales no solo distribuyen objetos, sino también estéticas estandarizadas que penetran en el imaginario colectivo.

“Muchos clientes no solo buscan un lugar donde sentarse, sino un objeto que refleje su personalidad. Las redes nos ayudan a mostrar cómo se ve en diferentes espacios”, dice Érika Zavala Anzo, directora de Omnicanalidad de Muebles Dico, empresa mexicana que ya ve en la demanda de su consumo la presencia de las plataformas digitales.

IMPACTO EN LA INDUSTRIA MEXICANA

La entrada de muebles económicos, producidos en masa y distribuidos a través de plataformas digitales, no solo modifica el mercado global, también desafía de forma directa la estructura productiva y cultural del diseño en México. El impacto, aunque desigual según el tipo de empresa, permea desde la percepción del consumidor hasta los métodos de producción, lo que genera una presión constante sobre cómo se valora, distribuye y consume el diseño nacional.

En empresas de gran escala, como Muebles Dico, el cam-



DESVENTAJA. Luis y Gabriel Arredondo, fundadores de Taller Nacional, compiten con la producción en masa, mientras que sus productos son artesanales.

bio se manifiesta en el comportamiento del cliente. La facilidad de acceso a muebles importados con precios bajos ha generado nuevas expectativas sobre la inmediatez, la variedad y los costos.

Érika Zavala señala que esta transformación también resta peso a factores como el armado profesional o la calidad de los materiales, atributos que antes influían más en la decisión de compra. “Todavía este tema de que me den una guía y armarlo, si vemos que el mercado mexicano lo resiente un poco, y muchas de las soluciones que presentan estos competidores vienen por ahí”, dice.

El efecto también alcanza al ámbito simbólico. Eduardo Altamirano, diseñador industrial y profesor del Tecnológico de Monterrey, observa que el diseño comienza a concebirse como una aspiración visual, más que como una disciplina funcional o material.

En muchos casos, añade el especialista, pierde profundidad y se percibe como un accesorio de estilo. No obstante, considera que esta misma condición abre un campo de oportunidad: si los creadores entienden las nuevas formas de consumo, también podrán formular respuestas pertinentes desde la innovación y la sustentabilidad.

En escalas más pequeñas, como los talleres artesanales, el golpe se percibe de forma directa en la competencia por proyectos. Luis y Gabriel Arredondo, fundadores de Taller Nacional, se han enfrentado a productores de esta escala en la búsqueda de clientes. La diferencia de precios entre el producto hecho a mano en México y el mueble asiático resulta considerable. A pesar de ello, afirman que su propuesta no compite por volumen, sino por permanencia, proceso y cercanía con el cliente.

La competencia es compleja, incluso para empresas como Muebles Dico, que acapara un mercado más grande. Una mesa auxiliar ovalada, con patas de madera, en la plataforma Temu se ofrece en 2,981 pesos, de forma regular. En Dico, una pieza similar tiene un costo de 4,000 pesos.

“Nos ha sucedido que estamos licitando algún proyecto para mandar mobiliario y de pronto nos dicen: ‘No, es que al final los clientes decidieron irse con un contenedor que están trayendo de Asia’”, relata Gabriel Arredondo.

Hace 10 años, China enviaba a México 43.9 millones de dólares anuales en mobiliario de madera; en 2024, la cifra aumentó a 70.1 mdd, de acuerdo con la SE. A su vez, otros países de la región incrementaron su propuesta y desbancaron al resto del mundo. Vietnam pasó de representar el 3.85% del mercado, al 13.8%; mientras que Estados Unidos Unidos e Italia cayeron del 22.4 y el 17.1% al 14 y al 6%, respectivamente. Las exportaciones no siguieron el mismo ritmo. En 2014, China recibió muebles mexicanos por 750,000 dólares, mientras que en 2024 la cifra cayó a 500 dólares.

Pero el fenómeno influye hasta en las entrañas de la industria. Rodrigo Escobedo, fundador del taller La Metropolitana, dice que más allá de los costos o los estándares, el verdadero problema está en que muchas plataformas operan con una lógica de especulación, sin vínculo entre quien diseña, quien fabrica y quien consume. “Lo que estamos viviendo es un fenómeno económico que, pro-

bablemente, tiene un origen político... La llegada de Temu, Alibaba y otras plataformas que venden muebles chinos no es casual. Es una estrategia de penetración en mercados emergentes que tiene implicaciones profundas en la industria local”.

Esa desvinculación descompone la cadena de valor del diseño y erosiona su sentido. Aun así, existe una parte del público que está dispuesta a invertir en objetos con carga cultural, durabilidad y origen trazable.

María Porro, presidenta del Salón del Mueble de Milán, observa que la masificación del diseño plantea una paradoja. Por un lado, representa una amenaza directa a la propiedad intelectual y a la exclusividad de las ideas; por otro lado, puede actuar como un primer contacto para públicos que antes no se vinculaban con el diseño.

La diferencia, insiste, está en el proceso: copiar sin comprensión ni contexto resta valor; reinterpretar con respeto y conciencia puede abrir puertas. “Generalmente, este público es joven y, en el futuro, podría convertirse en el comprador de los productos presentados en el salón”, considera la directiva.

Este conjunto de presiones obliga a los participantes de la industria nacional a reconfigurar su propuesta, desde el acompañamiento al cliente hasta los procesos de comunicación, pasando por la forma en que se narra el valor de una pieza. No basta con competir en precio, el reto está en visibilizar qué hace distinto el diseño hecho en México y por qué esa diferencia merece sostenerse.

DISEÑO DE AUTOR FRENTE A PLATAFORMAS GLOBALES

La expansión de plataformas digitales con catálogos de

bajo costo también ha alterado la forma en que se percibe y valora el diseño de autor.

Escobedo advierte que esta tendencia reduce la complejidad del diseño a una mera apariencia. “Lo que se promueve es la idea de que todo está al alcance, sin comprender la cadena productiva ni los valores éticos que existen detrás de una pieza de diseño bien hecha”. Desde su estudio, Escobedo impulsa un modelo que busca reconectar la forma con el origen y el proceso. “La belleza no nace de la forma sola, sino de cómo y por qué se hace”.

Taller Nacional comparte esta preocupación desde la escala artesanal y reconoce que la influencia de la producción de plataformas digitales se filtra a través de la estandarización visual.

“Muchos clientes llegan con ideas extraídas de redes sociales, donde se repiten los mismos modelos. El reto está en mostrar que existe otra forma de habitar, con objetos que conectan con el entorno, con la historia y con el cuerpo”, afirma Gabriel Arredondo. Para él, el diseño no se define por su viralidad ni por su capacidad de llegar rápido a todos lados, sino por su posibilidad de permanecer.

Esta visión encuentra eco en el Salón del Mueble de Milán, donde María Porro acepta que la replicación global de diseños presentados en la feria ocurre con rapidez.

Sin embargo, subraya que no se trata de una competencia directa. “Son dos mercados que operan con lógicas distintas. Uno trabaja sobre la innovación, la profundidad material y la investigación formal. El otro, sobre la accesibilidad inmediata, pero sin sustancia”, afirma.

La rapidez con la que se masifican ciertas estéticas plantea una tensión central



para quienes defienden el diseño como un oficio vinculado a lo técnico, lo material y lo simbólico.

La misma feria implementa mecanismos para responder, ya que ofrece un servicio de protección industrial para documentar piezas, apoyar en casos de plagio y asesorar legalmente a las marcas de los expositores.

El problema, sin embargo, no se limita a la imitación de formas. Para muchos creadores, la proliferación de objetos sin contexto diluye la posibilidad de establecer una relación profunda con el usuario. Como dice Escobedo: “Una forma atractiva no basta. Si no hay propósito ni cuidado, solo reproducimos basura elegante”.

Altamirano observa, a su vez, una transformación gradual del ecosistema. “Hace 20 años, la oferta de diseño en México era limitada. Hoy, existen ferias, exposiciones, tiendas especializadas y colaboraciones entre despachos de arquitectura e interiorismo con marcas nacionales”.



PRODUCCIÓN. Muebleras que apuestan por el volumen, como Muebles Dico, refuerzan su capacidad para competir con la nueva oferta mundial.

Este crecimiento responde también a un cambio cultural. “Las nuevas generaciones ven el diseño como parte de su identidad, aunque muchas veces solo accedan a él de forma aspiracional. Ahí es donde entra el reto: ¿Cómo generar propuestas accesibles sin sacrificar principios ni procesos?”, cuestiona el especialista del Tec.

Desde el Salón del Mueble, Porro observa esa transformación cultural y comercial. “El Salone se ha convertido en un espacio que no solo lanza conceptos, sino que promueve conversaciones críticas sobre sostenibilidad, circularidad, regeneración y responsabilidad social”, dice, y considera que el diseño ya no puede limitarse a una propuesta formal, sino que debe responder a los retos contemporáneos.

La inclusión de nuevas voces, generaciones y geografías en el salón es una muestra de ello. “El futuro del diseño no está en la exclusividad, sino en su capacidad para conectar con distintos contextos sin perder su integridad”, abunda Porro.

Altamirano enfatiza, además, que existe un interés creciente por el diseño latinoamericano. El contexto cultural, los materiales locales y la narrativa que envuelven a las piezas mexicanas generan una identidad propia que interesa en ferias y mercados internacionales. “El diseño mexicano ofrece una mezcla entre raíz artesanal, formalismo contemporáneo y solidez narrativa que lo hace atractivo fuera del país”.

MODERNIZACIÓN Y CERCANÍA

En México, la industria del mueble enfrenta realidades diversas según su escala. En el segmento industrial, Muebles Dico mantiene una estrategia de adaptación que combina modernización tecnológica y segmentación de mercado. “La automatiza-

ción de procesos nos ha permitido reducir los tiempos de entrega y ofrecer diseños actualizados con mayor rapidez”, comenta Zavala.

La empresa acude regularmente a ferias internacionales, como la de Milán, para integrar tendencias en sus catálogos. En los últimos años, ha adaptado sus líneas a la demanda de mobiliario curvo, materiales mixtos y tonos neutros, pero también ha mantenido una oferta escalonada para distintos niveles de ingreso.

A diferencia de las plataformas asiáticas, Muebles Dico ofrece servicios logísticos propios. Su flotilla realiza entregas con personal especializado que instala y coloca el producto en la casa del cliente.

Otro diferenciador para la compañía es el origen de sus materiales. Aunque la mayor parte de la producción es nacional, también se adquieren algunos insumos en Europa y Asia con el objetivo de optimizar costos. “Tener maderas certificadas es algo que cuidamos mucho desde la producción inicial”, afirma Zavala. Esta combinación de manufactura local, selección de insumos y logística interna permite que la marca mantenga control sobre calidad, entrega y servicio, a pesar de las presiones del mercado digital, así como de los nuevos competidores.

En contraste con la lógica industrial, los estudios de diseño artesanal operan con otros valores. Taller Nacional, con sede en la Ciudad de México, integra diseño, producción y comercialización en un mismo espacio. Luis y Gabriel Arredondo, sus fundadores, han construido un modelo que defiende los oficios y apuesta por piezas de producción lenta. “No respondemos a modas. Nuestro tiempo es otro. Lo que hacemos requiere escucha, prueba, error y paciencia”, explica Gabriel.

MUEBLES

Las piezas de Taller Nacional combinan referencias al diseño vernáculo mexicano, la carpintería tradicional y las estéticas escandinavas. Cada objeto se elabora a partir de materiales locales, con procesos manuales y tecnología básica. “Valoramos el error como parte del aprendizaje. Por eso, nuestro equipo participa de forma horizontal en cada etapa del proceso”, explica Luis Arredondo.

El estudio también ha recibido encargos para proyectos institucionales, restaurantes y hoteles. Esta diversificación le ha permitido mantenerse vigente y crecer sin necesidad de aumentar su volumen de producción. “Preferimos mantenernos en una escala que permita cuidar cada pieza y cada relación con el cliente”, explican.

Escobedo ofrece una lectura complementaria. La Metropolitana busca catalizar el trabajo artesanal mediante el cuidado de los trabajadores y no solo por sus resultados. “En México, miles de carpinteros trabajan sin herramientas adecuadas. Nuestro modelo busca descentralizar la producción para que las comunidades puedan traba-



DIFERENCIA. Empresas como Muebles Dico buscan un equilibrio entre el diseño inspirado en lugares como el Salón del Mueble y el precio.

jar donde viven, sin migrar ni depender de cadenas logísticas ajenas”.

La empresa incluso ha desarrollado centros productivos fuera de la capital para reducir tiempos de traslado y distribuir la riqueza generada por la producción. “La riqueza no es solo capital. También es calidad de vida, tiempo, salud y arraigo”, sostiene Escobedo. Su manifiesto plantea que la belleza solo puede surgir de procesos empáticos, en los que no exista explotación ni abuso.

BARRERAS Y RETOS POR DELANTE

A pesar de estas oportunidades, las cifras estructurales muestran limitaciones. Según la SE, el 91% de las unidades económicas del país son microempresas. Muchas de ellas enfrentan barreras para acceder a financiamiento, tecnología, formación especializada o cadenas profesionalizadas de distribución, lo que limita su capacidad de competir frente a otros modelos internacionales.

De cara a esta realidad, las plataformas asiáticas in-

gresan con fuerza al mercado mexicano, no solamente con precios bajos, sino también con logística eficiente, publicidad segmentada y una estética reconocible. El mueble se convierte en un objeto de consumo que prioriza la apariencia sobre la función y el ciclo de vida.

El futuro del diseño en México depende de su capacidad para articularse como industria, sin perder los valores que lo distinguen: identidad, compromiso material y creatividad. Mientras las plataformas globales continúan marcando la velocidad, los estudios locales proponen otra forma de construir: con conciencia, tiempo y sentido.

“El mueble es nuestra primera capa de habitación. No se trata solo de cómo se ve, sino de cómo se hizo, quién lo hizo y qué historia cuenta”, asegura Escobedo.

En medio de la tensión entre masificación y arraigo, México traza su propio camino, uno que busca sostenerse en la tradición, pero también abrirse a los desafíos de un mercado global cambiante.





THINK LIKE A NEW MAN

LIFE AND STYLE

lifeandstyle.expansion.mx

E(spa)cios de reconexión

EL CUIDADO PERSONAL CON UN FUERTE ARRAIGO EN LAS TRADICIONES Y LA CULTURA LOCALES HAN IMPULSADO A MÉXICO COMO UN DESTINO IDEAL PARA LOS AMANTES DEL WELLNESS. DEL PACÍFICO AL CARIBE, LAS OPCIONES SON VASTAS COMO NUESTRO TERRITORIO.

FOTO: MAURICIO RAMOS

Texto: Pedro Aguilar Ricalde

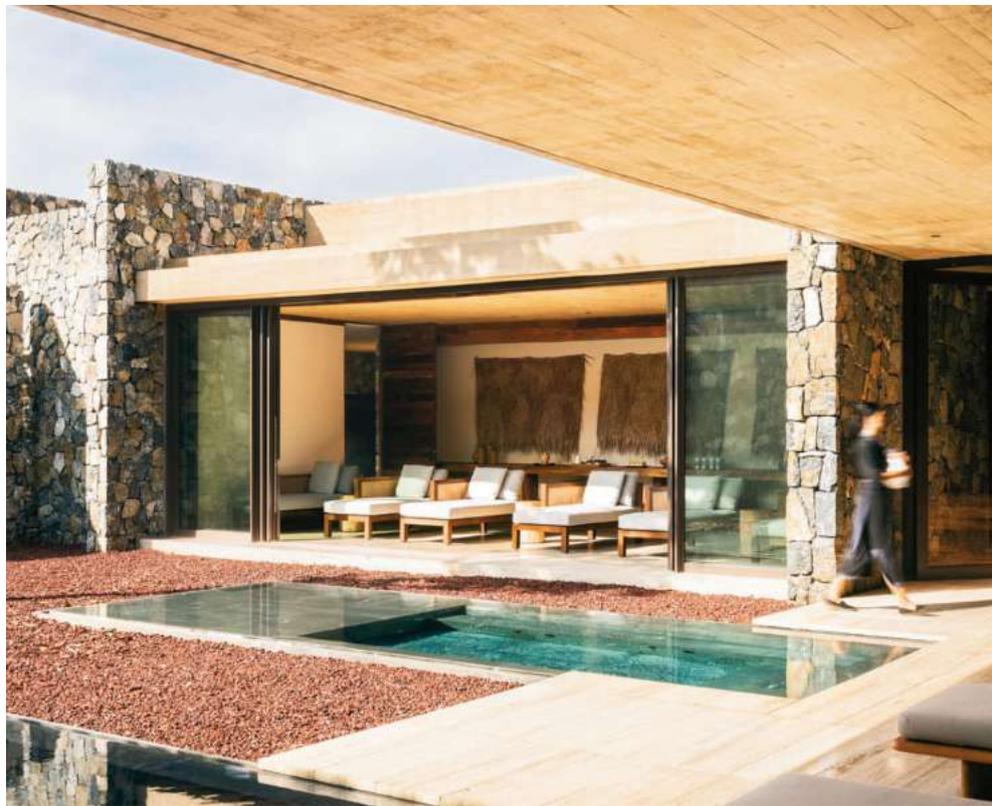
EL PODER TRANSFORMADOR DE LA NATURALEZA

Localizado en el corazón de una extensísima reserva natural, Four Seasons Resort Tamarindo ofrece experiencias para armonizar cuerpo, mente y espíritu.

La promesa de conexión con la naturaleza, la cultura local y el bienestar es, tal vez, la principal razón para dirigir los pasos hacia la Costalegre de Jalisco e internarse en la reserva natural de 1,200 hectáreas donde se localiza Four Seasons Resort Tamarindo.

Un proyecto arquitectónico imponente que rinde un homenaje a México y enmarca los paisajes selváticos -concebido por los arquitectos Víctor Legorreta, Mauricio Rocha y Mario Schjetnan-, cobija 157 habitaciones y una serie de áreas públicas que invitan a recorrer el entorno para dejar el mundo externo atrás y concentrarse en el espacio interior.

Además de la oferta gastronómica de sus tres restaurantes y las opciones de esparcimiento que ponen delante de los huéspedes sus instalaciones -tres *infinity pools*, playas donde explorar las aguas sobre un *paddle board* o un kayak, canchas de tenis y *pickleball*, y clubes de actividades para niños y adolescentes, entre otros-, el programa de bienestar de la propiedad es uno de sus pilares más atractivos. “Nuestra filosofía de bienestar tiene su origen en la convicción de que la naturaleza ofrece el escenario perfecto para el equilibrio integral. Desde el momento en que el huésped ingresa a la reserva, el ritmo se suaviza y comienza un viaje hacia el interior”, explica Jorge Bermúdez, Wellness Manager del resort.





TRATAMIENTO INSIGNIA

Spa Bajo las Estrellas es una experiencia diseñada para parejas que buscan reconectar. Se les ofrece acceso exclusivo al spa después del horario habitual para disfrutar de un masaje de 90 minutos ambientado por los sonidos nocturnos de la selva y, posteriormente, ingresar al vapor y a la *plunge pool*, una tabla de charcutería curada y una botella de vino. Una travesía sensorial e íntima bajo el cielo estrellado.

El spa es el punto donde convergen la tradición, la naturaleza y la restauración. “Cada elemento, desde nuestras cabinas de tratamiento *indoor/outdoor* y espacios inmersos en la selva hasta el uso de botánicos locales y rituales ancestrales ha sido diseñado para crear una armonía auténtica con la tierra”, añade Bermúdez. Pero la visión de bienestar se extiende mucho más allá de sus límites. Están, por ejemplo, las clases de yoga seguidas de sesiones de *sound healing* impartidas en la playa al amanecer; los recorridos guiados de *forest bathing* que convierten las caminatas en el bosque en meditaciones sensoriales; e, incluso, las visitas a Rancho Lola, una granja de bajo impacto ubicada dentro de la reserva, donde se cultivan especies nativas y muchos de los ingredientes con los que se preparan los alimentos en los restaurantes. “A través de experiencias compartidas,

rituales, tradiciones e inmersión cultural, fomentamos un bienestar que trasciende la estancia”, recalca Bermúdez con plena convicción.

Todas estas experiencias son una invitación a regresar a lo esencial, a habitar el cuerpo con conciencia y a sentirse parte de algo más grande, de un entorno que también merece ser cuidado. Y es precisamente el compromiso con la conservación del hábitat el que completa un círculo virtuoso que hace única esta propiedad. “Nuestro compromiso con el bienestar también abarca el cuidado del entorno. Como parte de una reserva natural protegida, la sostenibilidad no es un proyecto, es una responsabilidad. A través de la agricultura regenerativa, la preservación de especies nativas y una arquitectura de bajo impacto, nuestras acciones están diseñadas para mantener la armonía con el ecosistema que compartimos”, concluye Bermúdez.



ALEGRÍAS PARA EL ALMA

Conexión, renovación y experiencias que alimentan el gusto por la vida son los pilares del spa ONDA, una de las razones para visitar Susurros del Corazón.

El enfoque del programa de bienestar de Susurros del Corazón, un resort de la colección Auberge localizado en las costas de Punta de Mita, está en el bienestar, pero también en la conexión con la alegría como un vehículo para redescubrir el gozo de sentirse vivo.

El nombre de su spa, ONDA, hace referencia al movimiento del océano y al hecho de que en sus instalaciones la energía de las olas guía las distintas experiencias. Su filosofía se basa en una premisa simple y, al mismo tiempo, poderosa -cuidar de uno mismo puede ser una fuente de alegría- y se materializa en tratamientos profundamente reparadores, pero también en experiencias dinámicas que despiertan vitalidad: faciales acompañados de protección solar consciente, clases de *fitness* inspiradas por el surf, sesiones de respiración intencionada o masajes realizados frente al mar con la brisa marina como aliada y el sonido de las olas como música de fondo.

La oferta se complementa con experiencias inmersivas, como la ceremonia



TRATAMIENTO INSIGNIA

La energía curativa del océano Pacífico es canalizada a través de movimientos rítmicos que intentan recrear la fluidez de las olas. El masaje Las Ondas fue diseñado para ayudar al cuerpo a soltar viejos y arraigados patrones, liberar tensiones profundas y generar una sensación de bienestar. Concluye con un tratamiento de pies realizado con aceite tibio para estimular puntos que mejoran el estado de ánimo.

de cacao, sesiones de tarot intuitivo, Sol Surf Hour y un robusto programa de maestros en residencia que ha permitido recibir a figuras internacionales, como Annie Moves (de Alo Yoga) y la reconocida instructora de celebridades Amanda Kassar, de Pilates by Amanda. Más allá de los muros del spa, también hay motivos para sonreír: apapachos culinarios en el restaurante Casamilpa, disfrutar de una taza de café preparado en Rooster desde la terraza de la habitación o liberar a tortugas recién nacidas durante la temporada de anidación. Y es que, en ocasiones, todo lo que necesitamos es una cita con la ligereza y la felicidad.



FOTOS: CORTESÍA

RENACER CON EL SOL

Un entorno íntimo y un concepto que permite la máxima personalización hacen de Naviva el escenario ideal para un viaje de sanación y purificación.

La diferencia entre *camping* y *glamping* queda perfectamente clara al cruzar las puertas de Naviva, A Four Seasons Resort, localizado dentro del complejo Punta Mita. Los 15 *bungalows* de lujo que lo conforman, todos con alberca privada, están distribuidos en una superficie de 19 hectáreas que invitan a aprovechar la fuerza de la naturaleza para sumergirse en un entorno de crecimiento personal y bienestar.

Este resort, concebido como un espacio exclusivo para adultos apegándose a los principios del diseño biofilico y biomimético -en los que el mundo natural es la fuente de inspiración para las soluciones arquitectónicas-, se presta para la práctica diaria de rituales como clases de yoga, baños de sonido o caminatas guiadas por la selva que permiten realizar un viaje profundo hacia la sanación física, mental y espiritual.

El spa es uno de sus espacios más especiales e incluye dos cápsulas ocultas por la naturaleza. Inspiradas por las semillas de las ceibas de la región, están estratégicamente orientadas para recibir la energía del sol desde el amanecer hasta el atardecer. Alba mira hacia el este y representa el amanecer, mientras que Ocaso ve hacia el oeste y representa el atardecer. Cada una de estas estructuras en forma de capullo proporciona una sensación de seguridad que invita a generar cambios en la energía interna impulsados por tratamientos que incorporan saberes ancestrales.

Un temazcal, una terraza con vistas al acantilado para diferentes experiencias y un gimnasio al aire libre complementan una experiencia orquestada para que cada huésped pueda tomar el control de su propio proceso de conexión e introspección.

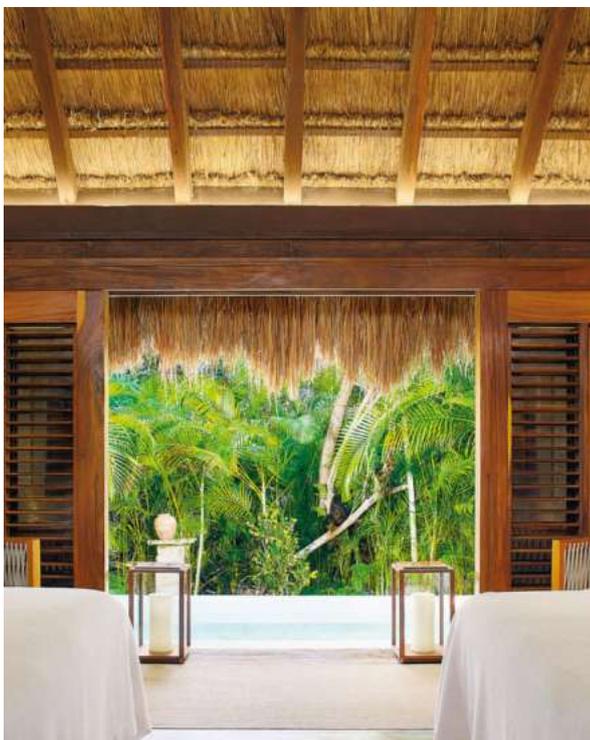


TRATAMIENTO INSIGNIA

La Casa del Calor invita a los huéspedes a una ceremonia personalizada de temazcal, guiada por un tamazcalero, para promover la sanación del cuerpo y de la mente. Se puede elegir entre varios enfoques, como la gratitud o la devoción, para personalizar la experiencia. Incluye una fogata ceremonial con asientos inspirados en bancos mayas tradicionales, un espacio de reunión para antes y después de la ceremonia, y un área de regadera al aire libre.

LA CALMA QUE TRAE EL MAR

A orillas del mar Caribe y con una de las playas más bonitas de México como telón de fondo, Chablé Maroma apuesta por un concepto versátil de bienestar.



La primera invitación que reciben los huéspedes después de hacer el *check-in* en Chablé Maroma es a ponerse en manos de un curandero local para armonizar su energía con ayuda del humo del copal. Esta breve ceremonia tiene lugar en las instalaciones del spa, rodeadas por el misticismo y la belleza de la selva maya, de la misma manera que cada una de las villas con alberca privada.

Teniendo la autenticidad y la personalización como principios rectores, todos los detalles de este edén caribeño fueron planeados para que los visitantes no se sientan sobreestimulados por la música ni por los colores estridentes. El blanco de las estructuras que remiten a las tradicionales chozas mayas contrasta con el verde de la vegetación, el azul del mar y el sonido de las palmeras al ser mecidas por el viento.

“El concepto general de Chablé Maroma puede describirse como un *wellness without walls*, ya que ofrece múltiples posibilidades para el disfrute, la desconexión, el descanso y, en consecuencia, para el ‘bien estar’”, asegura Nora Orozco, gerente de Wellness de la propiedad. “La arquitectura invita a la meditación, a la escucha atenta del sonido del mar, a la desintoxicación que brinda caminar sobre la duna de arena y a la reconexión con la conciencia y la gratitud de estar en un lugar privilegiado, literal y metafóricamente”, añade.

En ese mismo spa, hay otra regla imperante: la integridad. “Si vamos a ofrecer un ritual, debe estar guiado por una persona con la formación adecuada, como los *x'men* o curanderos mayas, quienes son capaces de transmitirlo



FOTOS: CORTESÍA

TRATAMIENTO INSIGNIA

El masaje Chablé Árbol de la Vida se inspira en el ritmo pendular de la propia existencia. De carácter bioenergético, restaura la armonía entre pensamiento, emoción y cuerpo. Dos terapeutas trabajan en sincronía para inducir un estado de calma, liberar tensiones y alinear el ser en esta experiencia profundamente restauradora, que se siente como una danza cósmica.



tal como debe ser vivido y de educarnos para practicarlo y adaptarlo a cada huésped”, aclara Orozco y en sus palabras no hay imposición, pues si algo tienen claro los colaboradores en Chablé Maroma es que bienestar es una palabra con significados distintos para cada visitante. De ahí que una cata de vinos orgánicos, destilados de agave o cervezas artesanales, e, incluso, una cena en Bu’ul también formen parte de la propuesta integradora de *wellness*. “Para nosotros, el bienestar también significa disfrutar lo que te hace feliz y te hace sentir bien. Si para alguien eso implica saborear un buen tequila, entonces nos adaptamos y redefinimos el concepto según lo vive cada huésped”, explica Orozco.

Cocinar y comer también son expresiones del autocuidado y un medio para difundir prácticas de conservación del medioambiente y de aprovisionamiento consciente alineadas con la filosofía de la marca. Por esto se respetan las vedas, se aplican los principios de Pesca con Futuro, se prioriza el consumo de productos del mar capturados mediante pesca artesanal y selectiva, se participa en un programa de restauración del Sistema Arrecifal Mesoamericano y se ha protegido la flora y la fauna locales mediante campañas de reforestación. A final de cuentas, todas estas actividades tienen un impacto directo en la experiencia de los visitantes, pero también en el bienestar de los colaboradores y de las comunidades locales sin las cuales el proyecto no hubiera permeado a todos los niveles un concepto que preserva la cultura mexicana y, especialmente, la de la península de Yucatán.

LA FACTURA FISCAL LA PAGAMOS TODOS

¿P

or qué aquel gigantesco bache, uno de tantos en la calle, sigue sin reparar? ¿A qué se debe la falta de más escuelas en zonas marginadas? ¿En qué momento se revertirá el deterioro en los hospitales públicos?

La respuesta corta a lo anterior y a otros graves problemas que acumula el país es la siguiente: porque no hay dinero. Una explicación más sustancial requiere meterse en las entrañas de las cifras que la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) presentó a finales de julio sobre el desempeño del gasto público en el primer semestre del año. Entre tablas de Excel y PDF, se asoma un dato que desnuda la situación fiscal pasada y presente de México y que parece sentenciar el futuro en el corto plazo: la inversión física presupuestaria cayó 30.4% en el periodo enero-junio de 2025 respecto del mismo plazo de 2024, la mayor reducción en 30 años.

Hay que remontarse a 1995, año de profunda crisis económica, para encontrar un desplome tan sustancial en el gasto en obra pública y otra infraestructura vital para la economía en los primeros seis meses del año. Tres décadas pasaron para que la factura fiscal fuera de un tamaño que desnuda la delicadeza con la que las finanzas públicas sobreviven en un año de bajo crecimiento.

Aplausos por la reducción de la pobreza que el INEGI reportó a mediados de agosto, gracias a transferencias directas y otros programas, pero todo tiene un costo. Si los economistas insisten en que no existe tal cosa como un almuerzo gratis, la bacanal del gasto observada en la admi-

nistración federal mucho menos se puede esconder.

Hacienda nos da detalles del panorama: la inversión en infraestructura energética cayó 21.8% en los primeros seis meses del año; la destinada al sector eléctrico se redujo en 25.3%. ¿Apagones en centros logísticos, plantas y otras industrias? Aquí está parte de la respuesta.

El gasto en obra e infraestructura para educación cayó 59.7%; el de salud, 49.3%; mientras que el destinado a abastecimiento, agua potable y alcantarillado se desplomó 75.8% respecto a lo observado en el primer semestre de 2024. Que las coladeras se desborden es el reflejo de que el dinero no da para mantenerlas operativas.

En otras ocasiones, en las páginas de esta revista, se ha ahondado en el lío fiscal en el que nos encontramos. El dinero no alcanza y en el horizonte no se asoma esa reforma hacendaria que desde hace 15 años los expertos más serios en materia de finanzas públicas han clamado con urgencia. Nadie los ha escuchado, pero los números y el país resienten la negligencia con la que se ha tratado el presupuesto público. Incluso los programas prioritarios e insignia del gobierno han sufrido ajustes y recortes en su gasto porque la bolsa no es tan grande.

Es septiembre y comienza una nueva legislatura. Entre las prioridades está la reforma electoral y otras más de tinte político, aun así, vale la pena que ante cada cambio y propuesta nos preguntemos: ¿quién va a pagar por todo esto? 🇲🇽



GONZALO SOTO

Director editorial de *Expansión*.



Realiza y participa en **SIMULACROS** Son ejercicios preventivos que **salvan vidas**



Identifica zonas de menor riesgo, salidas de emergencia y puntos de reunión



Ten a la mano tu mochila de vida para cada integrante de la familia

#LaPrevenciónEsNuestraFuerza

✕ SGIRPC_CDMX

🌐 proteccioncivil.cdmx.gob.mx

f SGIRPCCDMX



CIUDAD DE MÉXICO
CAPITAL DE LA TRANSFORMACIÓN



SECRETARÍA DE GESTIÓN INTEGRAL
DE RIESGOS Y PROTECCIÓN CIVIL



Descarga
tu Plan Familiar
para la prevención
de riesgos





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.



UNA HISTORIA SOBRE UNA PASIÓN COMPARTIDA.
BASADA EN UNA HISTORIA VERDADERA.

BERGER

Av. Presidente Masaryk 438, Polanco
+ 52 (55) 9138 0500 , 9138 2770
berger.com.mx | concierge@berger.com.mx

VEA EL VÍDEO

