EXPANSIÓN

NOVIEMBRE 2026

EDICIÓN ESPECIAL

CEO

EL GRAN ENGRANAJE DE DIDI

Con más de 30 millones de usuarios en un ecosistema multiservicio, la compañía traza su ruta hacia 2030.

LA BITÁCORA DE LEVI'S EN MÉXICO

La marca cumple 60 años de vestir a generaciones enteras.



EN EXCLUSIVA

JUAN ANDRÉS PANAMÁ, DIRECTOR GENERAL DE DIDI LATINOAMÉRICA

EXPANSION.MX

N° 12

Tu momento de Slowdown.

DiDi Premier





CONTENIDO

NOVIEMBRE 2026

EN PORTADA

36

El gigante de la movilidad se convirtió en *Superapp*

Con más de 30 millones de usuarios y una apuesta radical por la transparencia financiera y flotas eléctricas, la compañía traza su ruta hacia 2030, con Juan Andrés Panamá al volante en América Latina.



JONATHAN VÁZQUEZ / EXPANSIÓN STUDIOS

LÍDER

La transformadora
Paola Floris, presidenta de CHEP Latinoamérica, apuesta por pilares como la confianza y la flexibilidad para el desarrollo de los nuevos líderes.
10

El estratega
Alejandro Grisi, director general de Grupo Grisi, consolida la proyección internacional que no pierde el arraigo de una empresa familiar.
12

La visionaria
Elena Celda, directora general de Pluxee México, combina el liderazgo humano y el rigor del análisis numérico.
14

EQUIPO

Comunicación asertiva
Escucha activa antes de calificar a un colaborador como conflictivo.
18

La factura invisible del *burnout*
El agotamiento plantea un reto que va más allá del bienestar.
20

Q&A
Sidney Massunaga, Country Manager de Mastercard México, liderará la evolución del mercado financiero.
24

RECURSOS TECNO

Gestión financiera en movilidad
La optimización de los sistemas ERP protege los márgenes en tiempo real.
46

Las historias más allá de los pagos
México es un ecosistema de pagos variado e interconectado.
48

Digitalización en negocios tradicionales
La clave de Lecaroz para mantenerse competitivo.
52

MARKETING

Blindaje reputacional
Mauricio Gutiérrez, CEO de Burson México, analiza la reputación como activo financiero y directivo.
56

El futuro de la hospitalidad llegó
Thomas Dubaere, CEO de Accor América, explica la adaptación a viajes flexibles y rentables
58

Comunicación en salud
Loymark entra al sector farmacéutico con el lanzamiento de su división LoymarkHealth.
60

CÓDIGO

#DESEO El nuevo entrenamiento multifacético. **68**

#DESTINOS Aventura en los Alpes suizos, el Ártico noruego y la Antártida. **70**

La conquista del ecosistema digital

–Los editores

En abril de 2018, la meta inicial eran 8,000 viajes diarios en Toluca. Cuatro meses después, al superar esa cifra, DiDi marcó el inicio de una de las expansiones más vertiginosas del entorno tecnológico. Detrás de aquella operación pionera estaba Juan Andrés Panamá como el primer empleado de la compañía en el país.

Su trayectoria refleja el propio escalamiento del negocio. Luego de asumir la dirección general de DiDi Latinoamérica en 2021, ha mantenido un estilo de liderazgo en la realidad del terreno.

¿Quién diría que acumula más de 100 viajes al volante, como conductor de la *app*, para evaluar desde el contexto de la movilidad en la CDMX hasta la dinámica de ingresos de quienes manejan un vehículo?

En entrevista con *Expansión CEO*, Panamá describe la transición de una aplicación de movilidad hacia una *Superapp*. La base, asegura, es la confianza que depositan más de 500,000 conductores y repartidores, así como 30 millones de usuarios.

La contribución directa de este ecosistema que integra transporte, entrega de alimentos y soluciones financieras, equivale al 0.47% del PIB en México. Por ello, su crecimiento vislumbra diversos ejes. Primero, la incorporación de herramientas de inteligencia artificial generativa, como la puerta de entrada a la siguiente fase de la economía digital en la región. Asimismo, DiDi se ha propuesto incorporar 100,000 vehículos eléctricos, para combinar el ahorro energético con un menor impacto ambiental; al tiempo que seguirá diversificando el segmento de *delivery* y consolidando el despliegue de sus servicios financieros. Para Panamá, el punto de partida fue el acierto de que las necesidades cotidianas se resuelvan dentro de una *Superapp* como DiDi.

A la par de estos avances tecnológicos, una marca icónica como Levi's celebra 60 años vistiendo a distintas generaciones mexicanas, demostrando que la relevancia se sostiene adaptando su legado a los hábitos del mercado actual.

De igual modo, ejecutivos como Sidney Massunaga, Country Manager de Mastercard México, dirigen la evolución hacia transacciones más ágiles e interconectadas; mientras que en los negocios tradicionales, empresas como Lecaroz demuestran que la digitalización es un pilar para mantenerse competitivos.

En este escenario de transformación constante, el desafío para la alta dirección es priorizar el activo reputacional, gestionar el talento frente al *burnout*, optimizar los procesos de comunicación interna y consolidar culturas organizacionales verdaderamente resilientes.



Una publicación exclusiva de Aeroméxico
An exclusive magazine from Aeromexico

Accènt

AEROMEXICO

@accent_revista
Síguenos en nuestra nueva cuenta
Follow us on our new account

EXPANSIÓN

EDITORA DE LA REVISTA
Puri Lucena
plucena@grupoexpansion.com

EDITORA DE EXPANSIÓN POLÍTICA
Mariel Ibarra
mibarra@grupoexpansion.com

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

EDITORA DE BROADCASTING
Mónica Alfaro Altamirano
malfaro@grupoexpansion.com

EDITOR DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL
Diego Pérez Morales
diego.morales@grupoexpansion.com

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

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

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

DIRECTORA COMERCIAL RI
Carla Font
cfont@grupoexpansion.com

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

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

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

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

DIRECTOR DE GROWTH
Andrés Tomassi
atommasi@grupoexpansion.com

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

MÁNAGERS DE NEGOCIO
Claudio Delgado
cdelgado@grupoexpansion.com
Talia Flores
tflores@grupoexpansion.com
Isabel Guerra
iguerra@grupoexpansion.com
Karina Guillen
karina.guillen@grupoexpansion.com
Liliana Guzmán
lguzman@grupoexpansion.com
Eduardo Lara
eduardo.lara@grupoexpansion.com
Eveline López
elopez@grupoexpansion.com
Adrián Ojeda
adrian.ojeda@grupoexpansion.com
Brenda Ramírez
brenda.ramirez@grupoexpansion.com
Fernanda Santillán
msantillan@grupoexpansion.com
Gilberto Tenorio
edwin.tenorio@grupoexpansion.com

COLABORADORES
Ana Ontiveros y Mildred Ramo

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

BRAND MANAGER
Ana Chávez
achavez@grupoexpansion.com
LÍDER DE MARCA
Salma Rivera

HEAD DE OPERACIONES DE EXPANSIÓN STUDIOS
Janeth Correa
HEAD CREATIVO DE EXPANSIÓN STUDIOS
Ignacio Amaya
EDITORA DE EXPANSIÓN STUDIOS
Irayda Rodríguez
irodriguez@grupoexpansion.com

GENERADORES DE CONTENIDO
Verónica Cervantes, María Fernanda Cisneros, Carlos Israel Díaz, Ricardo Ramírez
COORDINADORA DE PROJECT MANAGERS
Jacqueline Facio
PROJECT MANAGERS
Fernando Francisco Cortés, Shantal Gómez Caballero, Ana Ivette Hernández, Alejandra Jiménez, Montserrat Reyes Almazán
DISEÑADORES
Lei Aguilar, Gerardo Somera, Leonardo Martínez

EQUIPO DE VIDEO
COORDINADORA DE VIDEO
Mariana Martínez
mariana.martinez@grupoexpansion.com
COORDINADOR DE POSPRODUCCIÓN
Christian Javier Castillo Paralizábal
EQUIPO DE VIDEO
Daniel Escutia López, Andrea Estrada Pliego, Abel González Hernández, María Fernanda López, Anabel Martínez Ortiz, Alberto Nolasco Dávila, Ricardo Ramírez Pérez, Gustavo Rodríguez Ordaz, Jonathan Vázquez Ramírez
PRODUCCIÓN
Janeth Correa, Jacqueline Facio

LIFE AND STYLE
EDITOR GENERAL
Pedro Aguilar Ricalde
paguilar@grupoexpansion.com
COORDINADORA WEB
Alejandra Montiel
DISEÑADORA
Pamela Jarquin
REDES SOCIALES
Alan Páez

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

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

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

EDITOR DE TECNOLOGÍA
Fernando Guarneros
fguarneros@grupoexpansion.com

REPORTERAS
Jimena Fuentes, Selene Ramírez

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

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

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

REPORTEROS DE ECONOMÍA
Dainzú Patiño, Patricia Tapia, Marco Octavio Torres

EDITORA DE ESG E INTELIGENCIA
Rosalía Lara
rosalia.lara@grupoexpansion.com
ANALISTA DE INTELIGENCIA
Rafael Mejía

DIRECTOR DE OPERACIONES
Fernando Ceballos
fernando.ceballos@grupoexpansion.com
DISTRIBUCIÓN
Alberto Palacios
apalacios@grupoexpansion.com
GERENTE DE TRÁFICO
Ana María Galindo
COORDINADOR DE PRODUCCIÓN
Édgar Mora
PRODUCCIÓN
Ulises Alarcón
COORDINADOR DE POSPRODUCCIÓN DIGITAL
Javier Jasso
POSPRODUCCIÓN DIGITAL
Diana Aguilar, Jesús González

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

COORDINADOR DE VIDEO
Omar Moreira
ESTRATEGA DE VIDEO
Daniel Cuevas
PRODUCTORES AUDIOVISUALES / VIDEO
Oliver Campa, Zaira Gutiérrez, Amairany Linares, Miguel Ángel Santa Olalla
PRODUCTOR DE PÓDCAST
Leonardo Luna
COORDINADORA DE INVITADOS
Paulina Galindo
ASISTENTE DE PRODUCCIÓN
María Roqueñi

SEO EDITORIAL Y TÉCNICO
Daniela Barranco, Mariana Rosas
CIENTÍFICO DE DATOS
Eduardo Castillero
REDES SOCIALES
Leslie Loretta, Ariadna Peláez, Karen Sixtos
EDITOR DE GRANDES AUDIENCIAS
Roberto Trejo
REPORTEROS
Omar Gutiérrez, Dolores Luna, Josep Rodríguez, Elizabeth Santiago

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

EDITOR DE FOTOGRAFÍA
Diego Alvarez Esquivel
COORDINADORA DE FOTO SR
Betina García
COORDINADORA DE FOTO WEB
Paola Hidalgo
DISEÑADORES WEB
Nayeli Araujo, Salvador Buendía, Itzel García, Celic Ruiz

CORRECTORA DE ESTILO
Sandra Berríos

COORDINADORA DE ESTUDIO DE FOTO
Alejandrina Lira
FOTÓGRAFA DE ESTUDIO DE FOTO
Anylú Hinojosa-Peña

ASISTENTE DE OPERACIONES EDITORIALES
Jorman Ávila

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

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

GRUPO EXPANSIÓN

PRESIDENTE DE GRUPO EXPANSIÓN
EDGAR FARAH

VICEPRESIDENTE DE RELACIONES INSTITUCIONALES
LEONARDO VALLE

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

PRESIDENTE DEL COMITÉ EDITORIAL
JOSÉ ALBERTO BALBUENA

PUBLISHING / MOBILITY / OUT OF HOME

EXPANSION CEO es un suplemento comercial de Expansión, S.A. de C.V., Nº 12, noviembre 01, 2026. Reserva de Derechos al Uso Exclusivo, en trámite; Certificado de Licitud de Título y Contenido, en trámite. EXPANSIÓN CEO es una publicación editada y publicada por Expansión, S.A. de C.V., con domicilio en avenida Constituyentes Nº 956, colonia Lomas Altas, alcaldía Miguel Hidalgo, C.P. 11950, Ciudad de México. Editora responsable: Purificación Lucena Pineda. Esta publicación fue impresa por Reproducciones Fotomecánicas, S.A. de C.V., con domicilio en Durazno 1, colonia Las Peritas, alcaldía Xochimilco, C.P. 16010, Ciudad de México. Distribuida por Expansión, S.A. de C.V. Se prohíbe la reproducción total o parcial del contenido, fotografías, ilustraciones, colorimetría y textos publicados en este ejemplar sin la previa autorización de Expansión, S.A. de C.V. Las opiniones y puntos de vista de las colaboraciones publicadas en esta revista no necesariamente reflejan la opinión de EXPANSIÓN y quedan bajo la responsabilidad de los autores. Todos los derechos reservados 2026, Expansión, S.A. de C.V. Consulta el aviso de privacidad de datos en la siguiente dirección https://expansion.mx/aviso-legal-y-deprivacidad.

AQUÍ AMAMOS COMER (TANTO COMO TÚ)




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

LÍDER

EXPANSIÓN | CEO | 2026



PAOLA FLORIS, PRESIDENTA DE CHEP LATINOAMÉRICA
P. 10

ALEJANDRO GRISI, DIRECTOR GENERAL DE GRUPO GRISI
P. 12

ELENA CELDA, DIRECTORA GENERAL DE PLUXEE MÉXICO
P. 14

CORTESÍA

LA TRANSFORMADORA

La visión de trabajo de Paola Floris, presidenta de CHEP Latinoamérica, apuesta por la confianza, la flexibilidad y el desarrollo de nuevos líderes.

Después de más de 20 años en CHEP y de liderar equipos en Italia, Canadá y América Latina, Paola Floris ha aprendido a conectar culturas y personas con el negocio. En su actual rol de liderazgo regional, recurre a la influencia antes que a la autoridad.

Por: **Mildred Ramo**

AL ASUMIR LA PRESIDENCIA de CHEP Latinoamérica, empresa de logística y cadena de suministro, Paola Floris llevaba casi dos décadas construyendo una carrera dentro de la compañía y había dirigido distintos mercados.

Sin embargo, sus inicios no estuvieron ligados a este sector. Estudió Lenguas Extranjeras y Traducción, y después, Economía y Administración en Milán. Esa combinación le permitió entender los negocios a partir de dos perspectivas: los números y las personas.

Puntualmente, la formación en idiomas le dio las herramientas para desenvolverse con facilidad en contextos multiculturales y cultivar relaciones de confianza con equipos y clientes de diferentes países, aunque fue en la cadena de suministro donde encontró un espacio para conectar ambas dimensiones

"Los principios del liderazgo son universales, pero la forma de ejercerlo debe adaptarse a la cultura, la historia y las expectativas de los equipos", asegura, pues más que cambiar su manera de dirigir en cada país, el reto ha sido hacerla flexible sin renunciar a la integridad, al respeto y a la transparencia.

Así, su experiencia refleja el rigor analítico y la profundidad de análisis aprendidos en Italia, la colaboración inclusiva de Canadá, para "liderar desde la influencia más que desde la autoridad", y la cercanía humana que distingue a América Latina.

GUÍAR EN LA INCERTIDUMBRE

La pandemia puso a prueba la filosofía de Paola Floris, debido a que las disrupciones convirtieron las cadenas de suministro en un asunto crítico para los negocios y obligaron a decidir con información incompleta. De esa etapa reforzó una convicción: las transformaciones sostenibles dependen también de la capacidad para evolucionar.

"El liderazgo no consiste en tener todas las respuestas, sino en construir equipos resilientes, generar confianza y tomar decisiones con rapidez", señala la ejecutiva.

Y, hoy en día, la inteligencia artificial, la automatización y la trazabilidad digital están modificando las operaciones, mientras el *nearshoring* despliega un horizonte promisorio para México. Considera que la ventaja competitiva aparece cuando la tecnología se combina con talento y una cultura de aprendizaje continuo.

REDEFINIR EL ROL DIRECTIVO

Su posición convierte a Paola Floris en referente para mujeres que buscan llegar a la alta dirección en industrias tradicionalmente masculinas. Desde ahí, sostiene que visibilizar liderazgos con trayectorias diversas demuestra que no existe un único camino al éxito ni hace falta comprometer la autenticidad para crecer.

Al hablar de la huella que quiere dejar, vuelve a priorizar a la gente. Aspira a que CHEP contribuya tanto a configurar cadenas de suministro más inteligentes y sostenibles, como a desarrollar nuevos líderes.

"Si logramos construir una cultura basada en la confianza y crear oportunidades para que las personas alcancen su máximo potencial, entonces habremos generado un impacto que va mucho más allá de los resultados de negocio", sintetiza sobre el propósito fundamental de su gestión. ■

CORTESÍA



EL ESTRATEGA

Para el director general de Grupo Grisi, el crecimiento de la compañía es el resultado de entender la mercadotecnia como eje operativo y consolidar una visión internacional que no pierde el arraigo de una empresa familiar.

Por: **Irayda Rodríguez**

HAY UNA MÁXIMA que Alejandro Grisi repite con la precisión de quien ha recorrido cada tramo de la cadena de valor: en la industria del cuidado personal, la fórmula importa, pero es la estrategia la que define la permanencia.

Por ello, haberse incorporado a una compañía con más de un siglo de historia, en 1990, y aspirar a cambiar su inercia exigió algo más que visión financiera, con una reconfiguración de la cultura operativa desde sus cimientos.

Asumió la dirección general de Grupo Grisi hace poco más de una década y su formación como administrador, así como su trayectoria previa en la empresa, le habían enseñado que la agilidad comercial exige delegar responsabilidad en los equipos.

Por ejemplo, iniciar como asistente de Marca de Ricitos de Oro le permitió entender que el éxito de una etiqueta depende de la ejecución integral en el punto de venta; mientras que su paso por la dirección de Planeación Estratégica le dio la perspectiva transversal para articular departamentos como Producción, Cadena de Suministro y Recursos Humanos.

"Ese puesto me permitió observar todas las áreas y dimensionar toda la previsión del negocio a largo plazo", explica.

ADAPTACIÓN SIN PERDER LA ESENCIA

La evolución bajo su liderazgo ha roto fronteras y afianzado la expansión del grupo, en la que la adquisición de marcas emblemáticas, como Maja, y la toma de control de su distribuidor en Estados Unidos, Midway Importing, fue el primer paso para llegar a cerca de 20 mercados en América Latina, Europa y Asia.

¿El desafío? Preservar el equilibrio entre la tradición familiar y la adopción de prácticas de nivel global. Esto es lo que sostiene el dinamismo de la empresa.

Para ello, las alianzas comerciales con transnacionales sumaron métricas rigurosas, sin perder la agilidad para adecuar los productos, empaques y narrativas publicitarias a las exigencias regulatorias y culturales de cada país donde operan.

El ejecutivo asegura que llevar ingredientes de alto arraigo local a anaqueles internacionales, como la manzanilla o el aloe vera, ha exigido un ejercicio continuo de flexibilidad.

"Mantenemos la esencia de las marcas, pero tácticamente hacemos cosas diversas. Vendemos en China con un enfoque adecuado a la manera en que consumen allá, mientras que para Europa desarrollamos formulaciones específicas", señala Grisi.

Con la mira puesta en los próximos cinco años, apunta a duplicar el tamaño del negocio con tres pilares: la consolidación mundial, la innovación constante en procesos y productos y un compromiso estructural con la sustentabilidad.

Con iniciativas para el ahorro de agua, reducción de emisiones contaminantes, reforestación e integración del 25% de plástico reciclado en sus líneas de envasado, afirma que el compromiso es generar un impacto duradero, siguiendo prácticas que contribuyan activamente al desarrollo de México.

LIDERAZGO CON PROPÓSITO

Para la quinta generación al frente del grupo, la continuidad es la brújula para mantener un enfoque disciplinado en sus fortalezas, evitando la diversificación improvisada. Esta claridad fundamenta la reinversión constante de sus utilidades en tecnología, equipos e innovación.

Es un modelo de gestión que, en palabras de Alejandro Grisi, pone el impacto social al centro del negocio: "Esta empresa puede ser el patrimonio de una familia, pero cuando miles de familias dependen de ella, la responsabilidad está por encima de cualquier interés personal. El reto permanente es dejar una compañía más autónoma y que aporte al país". ■

Para Alejandro Grisi, la marca Ricitos de Oro representa sus inicios en la compañía y uno de los casos de éxito comercial más entrañables.

CORTESÍA



LA VISIONARIA

Desde la dirección general de Pluxee México, Elena Celda combina una rigurosa visión financiera con una apasionada apuesta por el liderazgo humano y el rigor del análisis numérico.

Por: **Ana Ontiveros**

DURANTE SU ETAPA FORMATIVA en Ciencias Económicas y Empresariales, en la Universidad Autónoma de Madrid, Elena Celda identificó que los datos son esenciales para diagnosticar entornos complejos y anticipar escenarios de crecimiento, siguiendo una visión de liderazgo estratégico.

Recuerda que desde siempre le interesó comprender cómo funcionan las organizaciones y qué hay detrás de las decisiones que las hacen transformarse y generar un impacto positivo en las personas y en la sociedad.

Además, su principal aprendizaje fue que la tecnología no lo logra por sí sola en una compañía; el verdadero cambio sucede cuando se adoptan nuevas formas de pensar y trabajar en equipo. Ese fue un punto de partida para su posterior paso por firmas como Silicon Graphics, NEC y Packard Bell, donde definió un estilo directivo sustentado en la innovación y la adaptabilidad.

GESTIÓN SIN FRONTERAS

Con una trayectoria en Pluxee (antes, Sodexo Beneficios e Incentivos) que inició en 2010, Celda ha liderado áreas financieras y ejecutivas en España y en América Latina. Esta perspectiva internacional afianzó su posición para el *rebranding* global, que rediseñó la cultura organizacional en su totalidad.

"Fue mucho más que un cambio de nombre o de identidad visual; representó una evolución profunda en nuestra manera de entender el negocio, relacionarnos con nuestros clientes y conectar con las personas", detalla la directiva.

Como resultado, Pluxee combina "Plux", que remite a aportar un valor adicional, con "ee", de *employee engagement,* que proviene de la vocación de la compañía por crear más posibilidades y experiencias.

Bajo su dirección, se han integrado soluciones digitales ágiles orientadas a atender las necesidades reales de empresas, usuarios y comercios afiliados.

"Una convicción que sigue guiándome es que los mejores resultados se consiguen cuando se combinan datos, disciplina en la ejecución y confianza en las personas", agrega Celda.

DEL COMPLEMENTO SALARIAL A LA SOLUCIÓN DIGITAL

En el contexto mexicano, identifica un momento decisivo para la industria de los beneficios laborales y el bienestar corporativo, pues el talento evalúa la propuesta integral antes de aceptar un empleo.

Así, ofrecer soluciones digitales (por ejemplo, tarjetas de despensa o gasolina) deja de concebirse como un mero complemento salarial y las empresas que mejor sepan escuchar y responder a estas nuevas expectativas estarán mejor posicionadas para atraer y fidelizar al personal.

"Vemos una enorme oportunidad para seguir impulsando la digitalización de los beneficios para colaboradores, haciéndolos más accesibles, relevantes y alineados con sus estilos de vida y preferencias. Al mismo tiempo, ayudamos a las organizaciones a fortalecer el compromiso, el bienestar y la experiencia de sus equipos", concluye la directora general de Pluxee México.

En 2026, Elena Celda, directora general de Pluxee México, recibió el premio Mujer Líder Transformadora por The Dragons Awards of Happiness, motivando a más mujeres a incursionar en los sectores financiero y tecnológico.

CORTESÍA



EXPANSIÓN
CEO

REFLEXIÓN
MANAGEMENT

El *upskilling* no es un problema de Recursos Humanos

La verdadera pregunta para los CEO, directivos y gerentes no es cuántas horas se capacitó su equipo este año. La pregunta resulta más retadora: ¿qué tan rápido puede la empresa aprender, desaprender y transformar su modelo de trabajo?

Por años, cuando una organización identificaba que sus colaboradores requerían nuevas habilidades, la respuesta siempre era: hay que capacitar. En ese caso, el área de Recursos Humanos podría diseñar un programa, contratar a instructores, medir el tiempo dedicado y reportar el número de personas capacitadas.

El problema aquí es que aprender un contenido no significa desarrollar una nueva capacidad. Las empresas gestionan capacitaciones en diferentes temas; no obstante, esto no transforma la manera en la que esos colaboradores trabajan.

Los colaboradores podrían conocer una herramienta nueva sin saber cuándo usarla, qué evaluar o, peor aún, seguir usando las herramientas a las que ya estaban acostumbrados.

Por lo tanto, el *upskilling* (definido brevemente como la capacidad de mejorar el conjunto de competencias actuales) no debería entenderse como un simple programa de capacitación, sino como una ventaja estratégica.

Si bien Recursos Humanos puede contribuir a ese desarrollo, la empresa no tendría que depender solamente de esta función. Además, preguntar qué cursos necesitan los colaboradores no es suficiente. Definir qué capacidades se requieren para la ejecución de la estrategia parece muy sencillo; sin embargo, no modifica la perspectiva de quién asume la responsabilidad.

Recursos Humanos juega un papel esencial, aunque no sería el único responsable. El CEO y los líderes también deben identificar en qué dirección está cambiando la organización. Es decir, el área debe crear las condiciones para desarrollar el talento y las instituciones educativas tienen que convertirse en aliados para construir capacidades que difícilmente pueden adquirirse en un curso aislado.

El aprendizaje permanente es fundamental

La idea de que una persona estudia, obtiene un título, trabaja por décadas y deja de aprender pertenece a un modelo laboral que ya no corresponde con la realidad.

Hoy en día, la transformación tecnológica implica aprender, desaprender y volver a aprender durante toda la vida. Cuando una tecnología se apropia del desempeño de alguna tarea determinada, la contribución de lo humano se mueve hacia el razonamiento, la toma de decisiones y la capacidad de cuestionar y analizar los resultados.

En este sentido, un estudio reciente sobre *Epistemic fragility in the digital age*, realizado desde el Centro de Investigación en Evaluación e Innovación Pedagógica de la Universidad de Monterrey, aportó que la tecnología podría realzar o atrofiar nuestras capacidades cognitivas, pero esto dependerá del proceso de adopción que se implemente. Hacer el trabajo del ayer no significa que nos prepare para el trabajo del mañana.

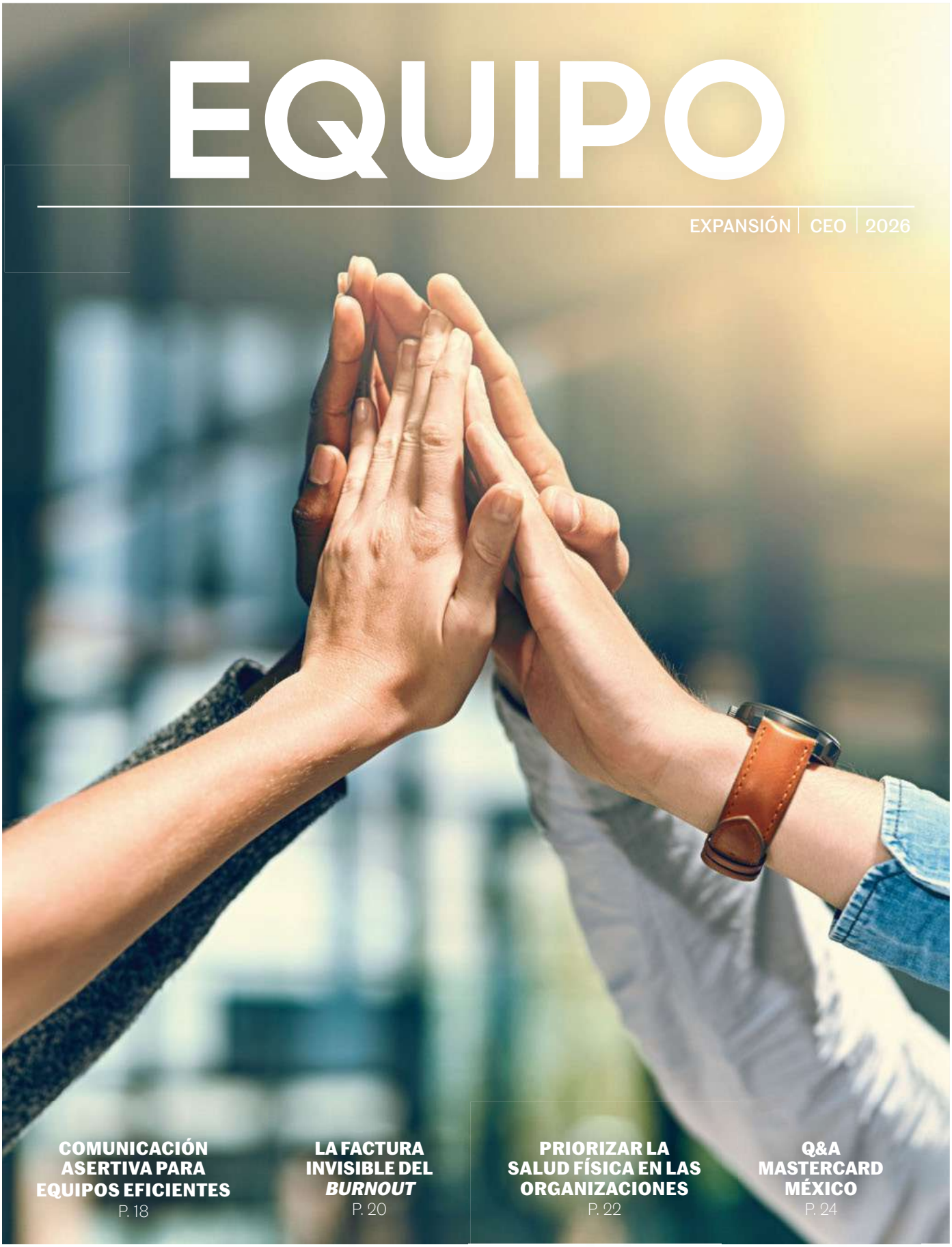
En consecuencia, el *upskilling* requiere ir más allá de los cursos. Exige diseñar procesos formativos, cambiar los roles y crear espacios para la experimentación. Consiste en desaprender prácticas que funcionaron por muchos años y replantear aquellas que ya no aportan valor para buscar nuevas formas de tomar decisiones. ■

JULIÁN NEVÁREZ MONTES
Director de Posgrados de la Facultad de Educación y Humanidades de la Universidad de Monterrey.



CORTESÍA

EQUIPO



COMUNICACIÓN ASERTIVA PARA EQUIPOS EFICIENTES
P. 18

LA FACTURA INVISIBLE DEL *BURNOUT*
P. 20

PRIORIZAR LA SALUD FÍSICA EN LAS ORGANIZACIONES
P. 22

Q&A MASTERCARD MÉXICO
P. 24

SHUTTERSTOCK

Comunicación asertiva para equipos eficientes

Ante retrasos en el cumplimiento de objetivos o fricciones, expertos en salud mental organizacional recomiendan analizar el contexto y la escucha activa, antes de catalogar a un colaborador como "conflictivo".

Por: **Ricardo Ramírez**

CUANDO EN LA RUTINA DIARIA se presentan los plazos incumplidos, los comentarios sarcásticos o un integrante que de pronto se desconecta del grupo, la reacción intuitiva suele ser la crítica. No obstante, precipitarse a encasillar estos comportamientos frena la posibilidad de entender qué ocurre en realidad.

Al respecto, Jorge Mérida, vicepresidente de Salud Mental en el Trabajo del Colegio Nacional de Psicología Clínica para el Trabajo (Conapsit), advierte sobre el riesgo de categorizar o asignar etiquetas peyorativas al definir a un colaborador estrictamente como "conflictivo".

"Desde la evidencia y el marco regulatorio actual, este tipo de estigmas limita la implementación de buenas prácticas laborales e impide prevenir o resolver los problemas de raíz", detalla Mérida.

Por su parte, Yunue Cárdenas, CEO de Menthalising, coincide en que ante las fricciones es indispensable evaluar el contexto, la carga de trabajo y el estilo de liderazgo antes de emitir juicios de valor.

"Tenemos que aprender a describir la conducta, el entorno y los hechos concretos, no necesariamente etiquetar a la persona, para evitar que la situación se vuelva un tema personal", enfatiza. Por ello, la ejecutiva de la firma de consultoría y salud mental organizacional recuerda que el diagnóstico de las señales tempranas es fundamental. En vez de esperar a que el asunto sea inmanejable, existen alertas sutiles que Recursos Humanos y los líderes de área deben monitorear.

Al principio, es común notar cómo el equipo empieza a darle la vuelta a un compañero, se coordina en silencio o prefiere no pedirle apoyo para ahorrarse discusiones y momentos incómodos.

A la par, el rendimiento se tambalea, con notables retardos continuos, fallas poco habituales en las tareas, irritabilidad que enrarece el trato diario e, incluso, ausencias inesperadas. Con el tiempo, estas tensiones derivan en frenos directos al flujo de trabajo. Más allá de las entregas "al aventón", aparecen retrasos a propósito o retención de datos clave por parte del colaborador, como mecanismo de control.

Aunque este malestar casi nunca llega por los canales formales de Recursos Humanos. En su lugar, se filtra a través de chistes en el café, rumores de "radio pasillo" y quejas indirectas entre los mismos colegas.

Cárdenas sostiene que, como paso previo al de pensar en que alguien está actuando de "mala fe", es primordial determinar si la reacción se relaciona con factores como el agotamiento profesional (*burnout*), duelos, complicaciones de salud,



“LO QUE REALMENTE ROMPE LA RELACIÓN LABORAL NO ES LA CONFRONTACIÓN HONESTA, SINO LA AMBIGÜEDAD PROLONGADA. HAY QUE PERDER EL MIEDO A ABORDAR LOS TEMAS DE FRENTE Y HABLAR DIRECTAMENTE SOBRE DÓNDE ESTÁ PARADO EL COLABORADOR”.

YUNUE CÁRDENAS,
CEO DE MENTHALISING.

discrepancias en la selección de personal respecto a sus aspiraciones o inconsistencias en los modelos de gestión. Para conocer el fondo del problema y tomar medidas, recomienda:

- **Centrarse en los hechos:** Al convocar a una reunión, el líder debe explicar qué y cómo sucedió, evitando juzgar a la persona por su identidad.
- **Escuchar activamente:** Entender si el colaborador tiene conciencia del impacto de sus acciones o si percibe el ambiente de manera distinta.
- **Establecer no negociables:** Presentar las expectativas claras de la organización y delimitar los compromisos mutuos.

En suma, corregir el rumbo de un perfil valioso requiere un esfuerzo compartido, sostenido por una comunicación asertiva, con el compromiso directo del líder y Recursos Humanos para guiar con claridad.

Esto demuestra que ninguna herramienta aislada (como cursos de *coaching* o sesiones breves de mentoría) podrá sustituir una cultura organizacional sólida o la falta de procesos estructurados; pues las intervenciones individuales únicamente funcionan en escenarios donde la fricción proviene del colaborador, y no cuando el conflicto radica en las bases de la empresa o en el estilo de liderazgo. ■

Señales tempranas de un perfil en riesgo:

- **Mecanismos de aislamiento:** El equipo comienza a reorganizarse o a limitar el contacto con un integrante para evitar conflictos.
- **Indicadores operativos:** Mayor ausentismo, retardos recurrentes, margen elevado de error e irritabilidad.
- **Canales informales:** Proliferación de comentarios de “radio pasillo”, chistes sobre el clima de trabajo o retención de información clave.
- **Desgaste en la salud integral:** Cuadros no atendidos de agotamiento *(burnout)*, desensibilización, duelos o depresión.

FUENTE: MENTHALISING.

SHUTTERSTOCK

La factura invisible del *burnout*

El agotamiento de los colaboradores plantea un reto que va más allá del bienestar. Para las empresas, el desafío está en identificar cuánto cuesta tener talento que permanece en su puesto, pero ya no trabaja con la misma capacidad.

Por: **Mildred Ramo**

LA SILLA VACÍA fue durante años una de las señales más evidentes para medir el impacto de la salud en una organización fue la silla vacía. Una incapacidad o una ausencia podían traducirse en días perdidos y, eventualmente, en dinero.

No obstante, actualmente, las empresas han notado algo específico: el *burnout* hace más compleja esa cuenta, porque la baja productividad ocurre mientras el colaborador sigue frente a su computadora.

El presentismo no es sinónimo, necesariamente, de que esté trabajando plenamente. Puede necesitar más tiempo para terminar una tarea, perder concentración, cometer errores o aminorar su participación en las decisiones del equipo.

En México, las personas con *burnout* acumulan cuatro días adicionales perdidos al año por presentismo, según datos de WTW, firma global de consultoría especializada en personas, riesgos y capital. El número, visto de manera aislada, parece pequeño. Multiplicado por una plantilla y sumado a ausentismo, rotación y costos médicos, adquiere otra dimensión.

Para Georgina Martínez, Health & Benefits Lead Mexico en WTW, ahí está uno de los cambios que las compañías necesitan hacer, al dejar de mirar la salud mental únicamente como un beneficio para los colaboradores y conectarla con las variables mencionadas.

"La conversación cambia cuando podemos demostrar no solo cuánto se invierte, sino qué riesgos se están reduciendo y qué valor se está protegiendo", afirma.

De acuerdo con la vocera, el *burnout* dejó de ser entendido simplemente como cansancio. Jornadas extendidas, hiperconectividad, presión por resultados y una separación cada vez menos clara entre vida personal y laboral han hecho visible un problema que durante años llegó a normalizarse como parte del trabajo. En México, advierte WTW, aproximadamente uno de cada cuatro empleados se siente agotado por su empleo.

UNA CUENTA REPARTIDA

El reto es que no existe una sola partida llamada *burnout*. Sus repercusiones pueden aparecer en gastos médicos, las incapacidades o la rotación, pero también en aspectos menos evidentes, como pérdida de productividad o deterioro en la toma de decisiones.

Cuando esos datos permanecen separados entre Recursos Humanos, Finanzas, Operaciones, Salud Ocupacional y las aseguradoras, la organización puede subestimar el costo. Por eso, Martínez propone construir una lectura entre todos, que permita entender cuánto se invierte en bienestar y qué riesgos se están mitigando y qué valor se protegerá.

La presión sobre los costos de salud crece. Las cifras de WTW apuntan a que el 79% de los empleadores en el país indica que estos gastos influyen en sus inversiones en bienestar; el 34% prevé aumentar los recursos para programas de prevención e intervención temprana y el 48% está reasignándolos hacia soluciones de mayor alcance. Aunque invertir más no necesariamente resuelve la problemática.



“LA PREGUNTA YA NO ES SI DEBEMOS INVERTIR, SINO DÓNDE INVERTIR Y CÓMO MEDIR EL RESULTADO”.

GEORGINA MARTÍNEZ, HEALTH & BENEFITS LEAD MEXICO EN WTW.

“Un programa aislado de meditación o una campaña anual no compensan cargas excesivas, falta de recursos o prácticas de liderazgo poco saludables”, dice Martínez. La estrategia requiere revisar desde jornadas y funciones hasta el acceso a atención psicológica, la capacitación de los líderes y la forma en la que se mide el bienestar.

DEL RETORNO AL VALOR

Esta mirada está ampliando la manera de evaluar las inversiones. Además del retorno (ROI), que busca identificar un ahorro financiero directo, las empresas pueden considerar el *value on investment* (VOI), que incorpora factores como compromiso, retención, productividad, experiencia del empleado y reducción de riesgos.

Es irreal pensar que cualquier programa de salud mental producirá automáticamente un retorno. Para la especialista de WTW, su efectividad depende de que responda a situaciones reales de la plantilla, tenga un nivel adecuado de uso, calidad clínica, confidencialidad y resultados que puedan cuantificarse.

En este sentido, a decir de Georgina Martínez, la pregunta ya no es si se debe invertir, sino dónde invertir, cómo medirlo y cuánto puede costar no hacerlo. ■

El agotamiento también impacta al talento

4 días
adicionales al año por presentismo registran las personas con *burnout* en México.

Entre las personas con *burnout*:

1.4 veces
más dispuestas a buscar otro empleo.

2.1 veces
más propensas a sentirse poco comprometidas con la organización.

2.4 veces
más susceptibles de sentirse solas.

FUENTE: WTW.

SHUTTERSTOCK

PRIORIZAR LA SALUD FÍSICA EN LAS ORGANIZACIONES

Las empresas que promueven la implementación de incentivos para actividad física entre sus prestaciones obtiene una ventaja significativa para reclutar al mejor talento disponible en el mercado.

Por: **Redacción Expansión CEO**

AL EVALUAR LOS FACTORES QUE IMPULSAN la competitividad organizacional, resulta innegable que el bienestar físico y mental del personal, visto como una prestación, ha evolucionado hacia una estrategia con un retorno de inversión (ROI) decisivo. Por ello, la alta dirección debe considerar la asignación de recursos para este tipo de programas.

El *Journal of Occupational and Environmental Medicine* (JOEM) destaca que los costos de salud en las empresas se distribuyen de forma desigual.

En el estudio *Health and productivity as a business strategy: A Multiemployer Study,* se muestra que la atención médica y los medicamentos representan solo el 30% de estos gastos, mientras que el 70% restante proviene de la pérdida de eficiencia operativa por ausentismo y presentismo (trabajar estando enfermo o distraído).

Esta realidad cobra mayor peso frente a las expectativas de los colaboradores. Arleth Leal Metlich, directora asociada de Red Ring y socia fundadora del Colegio de Innovación en Recursos Humanos (CORH), afirma que las nuevas generaciones priorizan los entornos saludables, las políticas de descanso, la ergonomía, las pausas activas, el apoyo a la alimentación consciente y las jornadas sostenibles al momento de elegir una vacante.

Por lo tanto, las compañías más valoradas serán aquellas que gestionen la salud y la integridad de su talento con el mismo rigor con el que construyen su marca empleadora.

> **“MIENTRAS QUE EN BRASIL CERCA DEL 80% DE LAS EMPRESAS INVIERTEN EN BIENESTAR, EN MÉXICO, ESE NÚMERO ES DEL 30%”.**
>
> **LUIS CARLOS CHAPA, COUNTRY MANAGER DE TOTALPASS.**

LA PROPUESTA DE MEMBRESÍAS PERSONALIZADAS

Dar respuesta a esta demanda requiere alternativas flexibles, donde la implementación de membresías de bienestar físico personalizadas trascienda el esquema tradicional de prestaciones, lo que facilita a las empresas contribuir a la productividad y a la reducción de la rotación de personal. Actualmente, este modelo se consolida a través de plataformas B2B que integran diversas opciones de salud física y mental. Un ejemplo de esta evolución es TotalPass.

Como explica Luis Carlos Chapa, su Country Manager, la firma ofrece a las organizaciones acceso a más de 7,000 aliados que incluyen gimnasios, centros de yoga, *CrossFit y* espacios de *mindfulness*.

Mediante este tipo de esquemas corporativos, las empresas contratan un plan mensual que permite a los colaboradores gestionar el beneficio directamente desde una plataforma digital y elegir la modalidad que mejor se adapte a su estilo de vida.

“El valor de negocio radica en la capacidad de hiperpersonalizar el beneficio a la medida de cualquier perfil, independientemente de sus gustos deportivos, nivel de actividad física o de ingresos”. ■

EL FUTURO DE LOS NEGOCIOS

TIENE UNA PORTADA CADA MES



DESCUBRE POR QUÉ MILES DE LÍDERES LEEN EXPANSIÓN

VISITA: EXPANSIÓN.MX

Q&A



Sidney Massunaga, Country Manager para Mastercard México.

Por: **Irayda Rodríguez**

EN EL MERCADO FINANCIERO mexicano coexisten hábitos arraigados como el uso de efectivo y una demanda creciente de soluciones digitales hiperpersonalizadas. Es en este contexto que Sidney Massunaga asumió el cargo de Country Manager de Mastercard México en 2026.

Con más de 20 años de trayectoria en la banca de consumo y consultoría estratégica en América Latina y Asia, asume las riendas de la operación que exige una visión de liderazgo capaz de anticiparse a los cambios tecnológicos y a las necesidades reales de usuarios y de las compañías.

Al hablar sobre los aprendizajes indispensables para este reto, afirma que no existen fórmulas universales y buscará reforzar la sólida cultura organizacional, conocida como el *Mastercard Way*, que se fundamenta en crear valor, crecer juntos y actuar con agilidad.

Para lograrlo, impulsará la innovación basada en la experimentación y el aprendizaje continuo, así como un marco de colaboración en el que la disciplina y la claridad de roles garanticen un beneficio mutuo para emisores, comercios y equipos internos.

Expansión: ¿Cómo es que se ha forjado tu estilo de liderazgo al trabajar en empresas multinacionales?
Sidney Massunaga: Siempre he trabajado en compañías cuyo principal activo son las personas. Estar en contacto con gente de todo el mundo, en McKinsey, en HSBC y ahora en Mastercard, me ha enseñado que la diversidad, en todos los sentidos, genera valor.

Perfiles, formas de pensar y culturas distintas producen mejores ideas, solo si reconocemos que somos distintos y sepamos trabajar con eso.

También, que hay que entender las motivaciones a nivel profesional y personal. Saber conectar con ello es esencial para un equipo de alto rendimiento.

E: ¿Cómo se fomenta tanto la agilidad como la cultura de innovación en el sector financiero?
SM: Personalmente, me he enfocado en cuatro factores. Primero, reservar tiempo de calidad. Es muy fácil quedar atrapado en la urgencia del día a día, los correos pendientes o las reuniones. La innovación requiere espacios para reflexionar, resolver problemas y generar ideas. Segundo, integrar equipos multidisciplinarios pequeños. Cuando hay demasiadas personas involucradas, las decisiones suelen perder velocidad.

Tercero, estar dispuesto a invertir para aprender. A veces, es necesario apostar por una visión de largo plazo y permitir que el aprendizaje nos guíe. Y cuarto, saber cuándo detenerse al reconocer proyectos que no estén funcionando.

E: ¿Qué innovaciones tecnológicas transformarán la experiencia del cliente en los próximos cinco años?
La "tokenización" (proceso mediante el cual se sustituyen datos sensibles y confidenciales por un código) y una autenticación más invisible, con menos fricción en el *checkout*, físico y digital, sin ceder en la seguridad. La personalización con datos e IA, usada con consentimiento, con control y no invasiva. El comercio agéntico, con asistentes que compran o comparan por el usuario. Eso cambia la experiencia, pero solamente funciona si la identidad, la autorización y la disputa están resueltas. ■

CORTESÍA

EXPANSIÓN

CUÉNTAME DE ECONOMÍA

MENOS ALCANCÍAS, ¡MÁS INVERSIONES!

DISPONIBLE EN

La excelencia es el catalizador del legado de los líderes

En la búsqueda del éxito corporativo, el término "excelencia" se invoca con frecuencia, pero rara vez se comprende en su sentido más profundo.

Para un CEO, lejos de ser únicamente un estándar de desempeño, la excelencia es una práctica consciente que incorpora talentos innatos, disciplina y un compromiso para trascender la ambición individual hacia un legado real y duradero.

Debe ser vista como una fuerza multidimensional que otorga poder para dejar una huella personal y profesional que marque la hoja de ruta a las generaciones de relevo.

Aunque a menudo se confunde con el perfeccionismo, una obsesión paralizante por resultados impecables, la verdadera excelencia abraza la imperfección humana, enfocándose en la mejora continua, la ejecución de alta calidad y la integridad.

En el libro *En busca de la excelencia,* de T.J. Peters y R.H. Waterman (2017), los autores la describen como una superación constante de los estándares ordinarios. Esa definición resuena con mi propuesta porque implica vincular los dones innatos con acciones tangibles e intangibles, debido a un interés por superar las barreras internas.

Frente al perfeccionismo, cuya raíz es el miedo al fracaso, la excelencia es impulsada por una actitud positiva y un esfuerzo intencional, como lo enuncia la Teoría del Comportamiento Planificado, de Icek Ajzen (1985).

Esta distinción es crucial, pues la excelencia requiere cultivar una mentalidad que priorice el crecimiento sobre el control. Sumado a ello, subrayo tres características de los líderes que son impulsados por la excelencia: confianza, desenvoltura y entusiasmo apasionado.

Estos rasgos son encarnados por figuras como Rafael Nadal, cuya resiliencia y adaptabilidad destacan en la psicología deportiva. Gracias a ellos, es posible navegar la incertidumbre y motivar a los colaboradores a responder con la misma capacidad.

En mi opinión, la fórmula de la excelencia está compuesta por los dones especiales, los talentos extraordinarios y los valores individuales, por lo que se alinea con el Modelo Diferenciado de Dotación y Talento de Gagné (2015), que postula que el desempeño excepcional surge de la integración de habilidades y práctica deliberada.

Mientras que la excelencia eleva el rendimiento individual y organizacional, el legado lo transforma en un impacto sostenible en el tiempo. En general, los directivos deben dar pasos más allá de la excelencia para evitar ser desplazados o sustituidos, además de prevenir que las generaciones de relevo cometan los mismos errores una y otra vez.

Estas etapas son: identificación, registro y transferencia, ¿de qué? Del concepto de aprendizaje. Es importante tener presente que existe una enorme diferencia entre conocimientos y aprendizaje.

Se trata de saber, identificar, registrar y transferir "eso en lo que nos hemos convertido", a través de lo descubierto en cada tramo del camino. Es decir, ¿qué fue eso que hice o dejé de hacer para el logro de ese resultado deseado? ■



NOHELIS RUIZ ARVELO
B-Partner en Bonsai Consultores
y estratega de Excelencia y Legado Personal.

CORTESÍA

EL CASO



MÉXICO YA NO ES SOLO TERRITORIO DE JEANS
P. 28

DESARROLLO INMOBILIARIO REGENERATIVO
P. 32

EL MAPA DE LA MOVILIDAD EN 2026
P. 34

CORTESÍA

México ya no es solo territorio de jeans

El país es el segundo mercado más grande de Levi Strauss & Co. después de Estados Unidos. Ahora, la compañía proyecta utilizar esa escala para crecer más allá del pantalón, ganar espacio en otras categorías y fortalecer su relación directa con el consumidor.

Por: **Mildred Ramo**

A 60 AÑOS DE SU LLEGADA AL PAÍS, Levi Strauss & Co. apuesta por aumentar su participación en el guardarropa de los mexicanos con moda femenina, *tops,* chamarras y accesorios, mientras consolida la venta directa, el comercio electrónico y una red de tiendas.

El cambio es parte de una transformación mayor: de ser una compañía identificada principalmente con pantalones de mezclilla a una marca de estilo de vida *denim*, capaz de vestir al consumidor de pies a cabeza.

"Queremos seguir consolidando nuestro liderazgo en *denim,* pero, al mismo tiempo, ampliar nuestra posición para convertirnos en el líder de estilo de vida *denim",* explica Darío Aguilar, Senior Vice President & Managing Director, Latin America en Levi Strauss & Co.

De hecho, la relevancia del mercado mexicano en este plan de expansión se





respalda en una sólida combinación de tamaño, presencia de marca y potencial de crecimiento, con una infraestructura local que integra a más de 1,500 colaboradores directos en sus oficinas corporativas, centro de distribución y operaciones.

La estrategia corre en paralelo con el viraje global a un modelo *Direct-to-Consumer*. El objetivo no es gestionar una red de tiendas independiente de una plataforma digital, sino afianzar una relación más cercana en todos los puntos de contacto.

Del 501 al resto del clóset

Un punto importante es que la transformación no implica abandonar el producto que cimentó el negocio. El 501 continúa como uno de los íconos más fuertes de Levi's en México y, alrededor de ese clásico, las preferencias están modificándose.

Las siluetas *Loose, Baggy* y *Wide Leg* han ganado terreno entre las generaciones más jóvenes. En el segmento femenino, modelos como *Ribcage* y *501 Crop* han tenido una buena recepción.

La oportunidad consiste en convertir esa relación con los jeans en un puente a otras categorías. *Womenswear* y *tops* ya son considerados motores de crecimiento, mientras que chamarras y accesorios permiten aumentar las opciones. Como

Levi's ha acompañado momentos importantes de la vida de millones de mexicanos, adaptándose a nuevas tendencias, estilos y formas de consumir, sin dejar de ser reconocible y fiel a lo que representa.

muestra, la *Trucker Jacket* sobresale al ser una prenda distinta a los jeans, que puede alcanzar un estatus emblemático.

"Nuestros consumidores ya no ven a Levi's únicamente como una marca de jeans; la ven como una marca con la que quieren expresar su estilo y eso nos abre la puerta para acompañarlos en más momentos y ocasiones de uso", señala Aguilar.

En términos de negocio, significa buscar una mayor participación en el gasto de un cliente que ya conoce la propuesta, para que quien adquiera un pantalón encuentre un complemento.

México como escenario de innovación

El peso del mercado mexicano no se limita al volumen. La relación forjada durante seis décadas permite a la operación local detectar cambios de hábitos de compra y probar nuevas maneras de acercarse al cliente.

Las *Tailor Shops*, donde las prendas pueden personalizarse, han permitido observar una tendencia hacia productos que el consumidor puede adaptar a su identidad. De acuerdo con Darío Aguilar, los aprendizajes obtenidos aquí han contribuido a enriquecer otras regiones de América Latina.

También está la adaptación de una marca global a códigos culturales locales. La alianza con la selección nacional de México ha servido para crear colecciones y experiencias relacionadas con el futbol, mientras que la incorporación de Belinda a la plataforma *Behind Every Original* apunta a ganar notoriedad en un público emergente.

"La relevancia no se hereda; se construye todos los días", afirma el directivo y enfatiza que tener el respaldo de la historia de 170 años de Levi Strauss & Co. en el mundo representa una ventaja, pero obliga a evolucionar constantemente.

Esa tensión entre legado y renovación es uno de los retos centrales. La necesidad es proteger productos reconocibles durante décadas y, en paralelo, conectar con consumidores que llegan a la marca desde novedosas siluetas, categorías, redes sociales o referentes culturales.

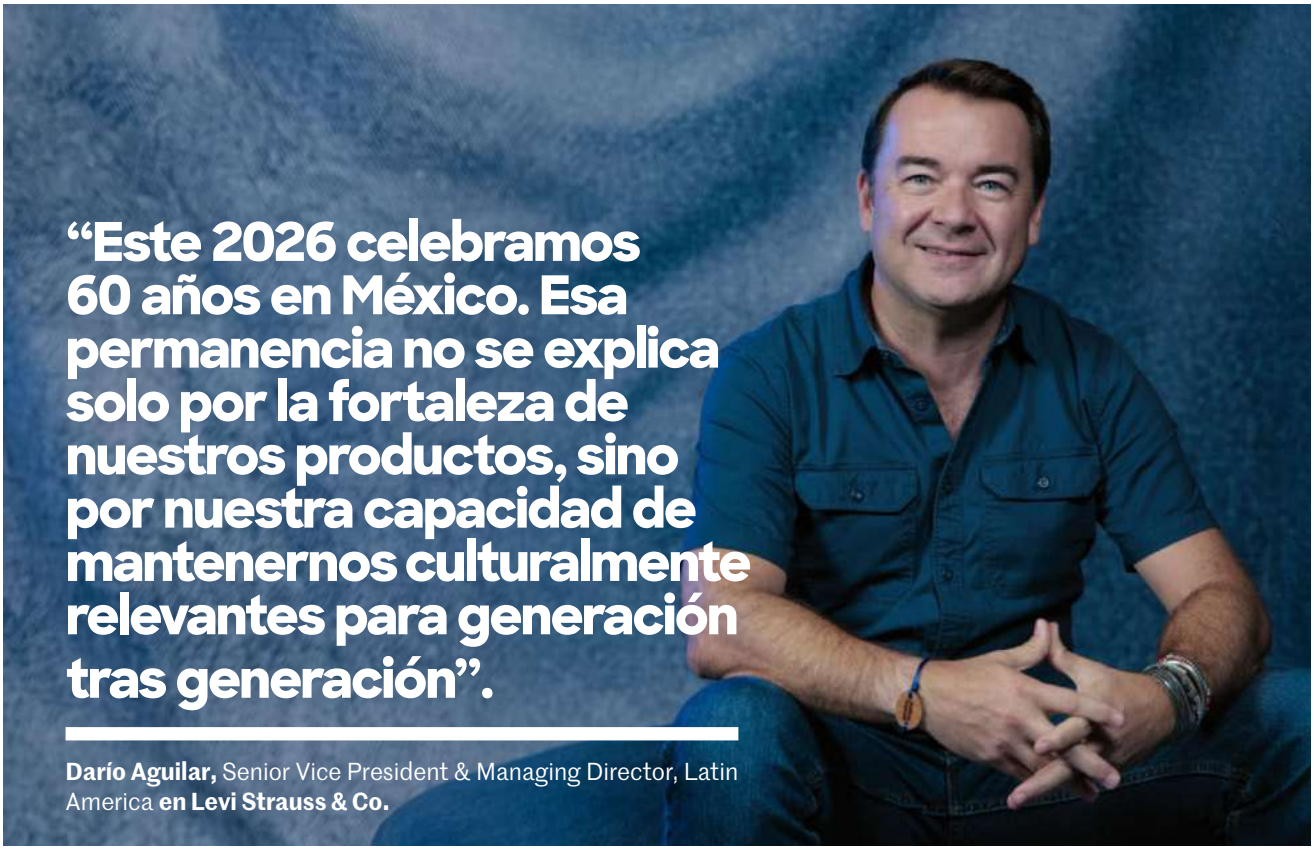
"No tratamos de perseguir tendencias pasajeras. Nos enfocamos en entender qué está moviendo a la cultura, mantenernos cerca de nuestros consumidores y encontrar nuevas formas de expresar los valores que siempre han definido a Levi's", subraya el ejecutivo.

Tienda, pantalla y socios comerciales

La ampliación del portafolio está modificando la manera de venderlo. Antes de Levi Strauss & Co., Aguilar desarrolló parte de su carrera en Nike, Adidas y Sephora. De sus pasos por esas firmas, dice, obtuvo una conclusión que hoy aplica al negocio: el consumidor dejó de pensar en términos de canales.

"Para ellos, existe una sola marca, y esperan una experiencia consistente





“Este 2026 celebramos 60 años en México. Esa permanencia no se explica solo por la fortaleza de nuestros productos, sino por nuestra capacidad de mantenernos culturalmente relevantes para generación tras generación”.

Darío Aguilar, Senior Vice President & Managing Director, Latin America **en Levi Strauss & Co.**

independientemente de si descubren un producto en redes sociales, compran en línea o visitan una tienda física”, asevera.

Levi’s opera más de 80 tiendas en México, entre *flagships, concept stores, outlets* y franquicias. La intención es que funcionen no solo como puntos de venta, sino como espacios para descubrir el portafolio completo de la compañía.

El *e-commerce,* por su parte, amplía el alcance y permite ofrecer un recorrido de compra más personalizado. A ambos se suma el *wholesale,* que aporta escala y cobertura mediante sus socios comerciales.

La estrategia combina así tres piezas: tiendas físicas para experiencia y conexión con la marca; canales digitales para conveniencia y personalización; y mayoristas para ampliar la presencia nacional. El propósito es fortalecer el modelo *Direct-to-Consumer* sin renunciar a la capacidad de distribución que ofrece el canal tradicional.

Crecer y durar

La expansión de Levi Strauss & Co. ocurre, además, en una industria bajo presión para minimizar su huella ambiental y de insumos. Su estrategia global de sostenibilidad se articula alrededor de tres prioridades: *Climate, Consumption y Community.* Incluye metas de reducción de emisiones validadas por la Science Based Targets Initiative, así como acciones sobre agua y circularidad.

A través de *Water<Less* hace más eficiente el consumo de agua en los procesos, mientras *que Wear Longer* promueve el cuidado, la reparación y la reutilización de las prendas. La premisa es que prolongar la vida útil de una pieza disminuye su impacto en el entorno.

Para una empresa que busca vender más categorías, el desafío será hacer compatibles ambos factores: incrementar su participación en el guardarropa y, al mismo tiempo, construir un negocio de largo plazo con una menor demanda de los recursos.

Los siguientes 60 años

El aniversario encuentra a Levi’s con una posición poco común en México. Si bien el país es ya su segundo mercado mundial, la compañía considera que todavía tiene espacio para continuar ganando terreno.

“Los próximos 60 años los vemos consolidando a Levi’s como la marca líder de estilo de vida *denim* en México. Existe una gran oportunidad para seguir creciendo más allá de nuestros productos icónicos”, concluye Aguilar.

Con el 501 como uno de sus estandartes, la responsabilidad hacia el futuro permanece: ser relevantes para cada nueva generación de consumidores con un negocio sólido y sostenible con visión de futuro. ■

60 años de presencia en México.

2° mercado más grande
de Levi Strauss & Co. en el mundo.

+80 tiendas
entre *flagships, concept stores, outlets* y franquicias.

+1,500 colaboradores directos

Levi’s 501
se mantiene como uno de los modelos emblemáticos en México.

Fuente: **Levi Strauss & Co.**

CORTESÍA

Desarrollo inmobiliario regenerativo

Reserva Santa Fe es un proyecto sostenible del desarrollador Grupo Balance, donde únicamente se construirá en el 13.8% del terreno y se ha buscado un equilibrio en el ecosistema local.

Por: **Verónica Cervantes**



FRENTE A LOS DESAFÍOS del cambio climático, urge la necesidad de impulsar alternativas residenciales innovadoras y en línea con el ambiente. Un ejemplo de ello es Reserva Santa Fe, al que Armando Turrent, su CEO, define como un desarrollo regenerativo, diseñado para reconectar a las personas con la naturaleza mientras se respeta y se preserva el ecosistema local.

El antecedente de esta propuesta se remonta al parque industrial San Martín Obispo, en el Estado de México, el cual representó un hito para Grupo Balance al haberse llevado a cabo mediante una alianza inédita con comunidades ejidales.Actualmente, el complejo cuenta con más de un millón de metros cuadrados de bodegas, genera beneficios económicos locales y ha consolidado un entorno resiliente.

Este modelo impulsó retomar el esquema de trabajo con ejidatarios en las cercanías al cerro Las Cruces y concretar la creación de Reserva Santa Fe, afirma Turrent.

UN BOSQUE QUE CRECE

Ubicado en una zona con predominio de oyameles justo a la entrada de la Ciudad de México, el proyecto se concibió como un desarrollo residencial sostenible.

Para garantizar la conservación ambiental, agrega el directivo, solo se construirá en el 13.8% del terreno, reduciendo el impacto al edificar únicamente en áreas previamente alteradas por actividades agrícolas de los habitantes locales.

Turrent explica que, de las 217 hectáreas del predio, cerca de 120 corresponden a bosque. Tras acordar con los ejidatarios el cese de los cultivos, la superficie aumentó de 53,000 a casi 95,000 árboles.

Así, Reserva Santa Fe pretende minimizar su impacto ambiental a través de un concepto que restaura los ecosistemas. Bajo este enfoque, incluye el primer edificio en América Latina en vías de recibir la certificación Living Building Challenge, diseñado para devolver a la naturaleza, al menos, el 5% de la energía y del agua que consume.

Esta visión integral del agua se complementa en sus vialidades ya concluidas, las cuales incorporan un sistema de ciclo cerrado para su uso eficiente y corredores para la preservación de la flora y la fauna local, como conejos, mapaches y ardillas.



COLABORACIÓN INTERDISCIPLINARIA

En Reserva Santa Fe han participado especialistas de diferentes campos. Por ejemplo, la firma GDU, liderada por el reconocido arquitecto Mario Schjetnan, se ha encargado de la arquitectura del paisaje para crear espacios y andadores que se fusionan de forma estratégica con el entorno.

También aportó su experiencia el paisajista Hugo Sánchez, mientras que Taller ADG, de Alonso De Garay, participó en el diseño de la Casa Club.

"La clave y lo complejo de todo esto es cómo hacemos que sea orgánico, cómo hacemos que los despachos de arquitectura, que muchas veces son celosos de sus diseños y de compartir proyectos con otros despachos, se integren y estén dispuestos a participar de manera conjunta", asegura Turrent.

El directivo añade que, antes de iniciar el proyecto, se realizó un análisis biofílico del lugar, además de revisar los escurrimientos de agua, la intensidad de las lluvias, la luz solar y la vegetación, entre otros estudios, con el objetivo de diseñar un plan de desarrollo más adecuado.

UN REFERENTE PARA NUEVOS PROYECTOS

Armando Turrent enfatiza que es importante limitar la densidad en los proyectos inmobiliarios con la finalidad de proteger el entorno. El caso de Reserva Santa Fe, por ejemplo, es un modelo que podría replicarse en otras propiedades.

"Lo que nosotros estamos planteando es que se puedan hacer desarrollos, no necesariamente residenciales, en las zonas ya impactadas dentro del corredor", advierte e indica que esto se puede demostrar fácilmente con fotografías aéreas. Lo que quieren evitar es que otros desarrolladores lleguen y le cambien el uso del suelo al bosque, bajo el pretexto de que ya tenía intervención urbana.

En este sentido, Turrent subraya la necesidad de mantener la colaboración de la iniciativa privada con las autoridades de gobierno, con la finalidad de proteger los bosques. Porque no se trata solamente de hacer edificios con certificaciones LEED (Leadership in Energy and Environmental Design), sino de que los espacios habitacionales brinden un valor a la naturaleza. ■

"NOS ENCANTA LA ANALOGÍA DE DECIR QUE NO LLEGAMOS A UN LUGAR A DESARROLLAR PENSANDO QUE ES UN LIENZO EN BLANCO. SABEMOS QUE YA ES UNA PINTURA HECHA, CON UN EQUILIBRIO QUE DEBEMOS RESPETAR Y PLANTEAR CÓMO INCORPORARNOS A ÉL, DESDE EL PUNTO DE VISTA AMBIENTAL Y SOCIAL".

ARMANDO TURRENT,
CEO DE RESERVA SANTA FE.

Espacios de relajación y recreación

Para el tercer trimestre de 2026, Reserva Santa Fe ha mostrado un avance del 27.6%, en cuanto a construcción de infraestructura que contempla las siguientes amenidades:

Para disfrutar con la familia:
- Área de picnics y asadores.
- Parque para niños.

Para los deportistas:
- Tiro con arco (30 metros).
- Cancha de futbol 8.
- Canchas de pádel, tenis y *pickleball.*
- Bici de montaña.

Para la aventura:
- Zona para escalar.
- Más de 25 km de senderos peatonales y para bicicleta.
- Kayaks.
- *Pump track* y parque de patinetas.
- Puentes colgantes.
- *Canopy.*
- Senderos para paseos en caballos.

Para reconectar:
- Invernadero forestal.
- Vivero.
- Parque de altura.
- Espacios de meditación y contemplación.
- Miradores recreativos y de seguridad.
- Santuario Otomí.

CORTESÍA

EL MAPA DE LA MOVILIDAD EN 2026

De acuerdo con el reciente reporte *Electric Vehicle Outlook 2026*, de BloombergNEF, el 27% de las ventas totales de vehículos de pasajeros en el mundo ya corresponden a modelos eléctricos.

Por: **Redacción Expansión CEO**

EL MERCADO DE VEHÍCULOS ELÉCTRICOS está entrando en una fase de transformación decisiva. Sin embargo, el ritmo de adopción muestra dos realidades contrastantes.

Mientras que mercados consolidados, como Estados Unidos, experimentan desaceleraciones tras ajustes regulatorios, regiones emergentes, como América Latina, están avanzando de manera notable.

Los precios más accesibles y la llegada de marcas chinas son elementales para las cifras que están reconfigurando el mapa automotriz global. Pero, más allá de la venta de autos particulares, la movilidad compartida y los servicios bajo demanda están mostrando nuevos hábitos de transporte.

Crecimiento récord: Se espera que la comercialización mundial de vehículos eléctricos de pasajeros (EVs) supere los 23 millones de unidades este año (11% más respecto a 2025). Representarán el 27% de todas las ventas mundiales de vehículos de pasajeros en 2026.

México y Brasil van a la vanguardia: Ambos países se encuentran por delante de Japón en términos de adopción de vehículos eléctricos. El mercado brasileño registró un total de 180,180 vehículos eléctricos vendidos, el 96% corresponde a marcas con sede en China.

El liderazgo de China: Continúa dominando el mercado, donde casi el 64% de los autos vendidos en 2026 serán eléctricos.

Movilidad compartida: Estos servicios representaron cerca del 4.4% de los kilómetros totales recorridos por la flota mundial de vehículos de pasajeros en 2025.

Costos de manufactura y baterías: Los precios de las baterías y los costos de los trenes motrices eléctricos se acercan a los de los vehículos de combustión.

Rumbo a 2040: La participación de los kilómetros recorridos mediante movilidad compartida a nivel mundial aumentará hasta alcanzar el 8%.

IMÁGENES: SHUTTERSTOCK


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



JUAN ANDRÉS PANAMÁ, DIRECTOR GENERAL DE DIDI LATINOAMÉRICA, CONSOLIDA UN MODELO DE NEGOCIO ENFOCADO EN LA EXCELENCIA OPERATIVA.

LA RUTA INVISIBLE DE DIDI: El gigante de la movilidad se convirtió en *Superapp*

Por: **Mildred Ramo**

Con más de 30 millones de usuarios y una apuesta radical por la transparencia financiera y flotas eléctricas, la compañía traza su ruta hacia 2030, con Juan Andrés Panamá al volante en América Latina.

El sueño inicial para Juan Andrés Panamá y su equipo, en abril de 2018, era aparentemente modesto pero desafiante: alcanzar 8,000 viajes diarios en Toluca. Al superar esa meta, apenas cuatro meses después, DiDi marcó el banderazo de salida de una de las expansiones más meteóricas del mercado tecnológico de la última década en América Latina.

Panamá, como es llamado por su equipo de trabajo –y como a él le gusta que le digan–, es miembro fundador de aquel núcleo pionero de DiDi en México. Desde el año 2021, es el director general de DiDi Latinoamérica. Nos recibe en el edificio corporativo de la empresa, para explicarnos la metamorfosis radical de una aplicación de transporte para la movilidad eficiente a convertirse en una *Superapp* que también gestiona créditos, digitaliza restaurantes, potencializa Mipymes y redefine la economía digital de la región.



El crecimiento y la sofisticación de la plataforma que hoy es DiDi tiene sus fundamentos en aquella experiencia original en Toluca. Porque, reconoce Panamá, ahí aprendieron la esencia del negocio, más allá de las cifras económicas, de la cantidad de descargas y de la *data* estratégica, la confianza se volvió la base.

Precisamente, desde los conductores, para adherirse a la aplicación e invertir ahí el trabajo que les permitirá llevar el sustento a su casa, hasta los usuarios y futuros pasajeros al decidir sus traslados. Ese juego de confianza no se compra con incentivos económicos, se gana a través de un profundo conocimiento del mercado.

En su opinión, ese es el punto de inflexión directiva: "Entendí que no solo debíamos tratar de captar a estos usuarios, sino también entender los problemas que estaban viviendo y ajustar nuestras estrategias para que los resolvieran".

Panamá detalla cómo descubrieron que el conductor local "trabaja por una meta; es decir, 'soy conductor, quiero ganar 10,000 pesos en la semana y voy a trabajar por eso'. Ya sea que llegue ahí en 100 viajes o en 200 viajes, es la meta de los 10,000".

Asimismo, aborda con profundidad operativa, sin formalismos, características del liderazgo *problem-solving* que se explican, en buena parte, por sus estudios de Ingeniería Industrial y Operaciones en la University of Michigan y su MBA por INSEAD.

0.47%

DEL PIB NACIONAL:
EL IMPACTO ECONÓMICO QUE GENERA LA OPERACIÓN DE LA PLATAFORMA EN MÉXICO, RESPALDADO POR UNA RED DE MÁS DE 500,000 CONDUCTORES Y REPARTIDORES.

Al comenzar "a hablarles en ese lenguaje", prosigue, la relación cambió por completo. Al fusionar esa lectura con lo que define como una operación *online to offline* – "sumamente humana, donde la *data* te da muchos ***insights,*** pero no termina de aterrizar lo que está sintiendo el individuo"–, DiDi descifró la clave para ganarse la confianza y sembrar su expansión en la región.

Al cierre del verano de 2026, DiDi contaba con más de 500,000 conductores y repartidores registrados, 30 millones de usuarios y un impacto equivalente al 0.47% del PIB en México.

> "El conductor local trabaja por una meta: "Soy conductor, quiero ganar 10,000 pesos en la semana y voy a trabajar por eso'. Ya sea que llegue ahí en 100 viajes o en 200, es la meta de los 10,000."

DEL VOLANTE A LA BILLETERA: EL NACIMIENTO DE LA *SUPERAPP*

Ese profundo conocimiento del usuario latinoamericano fue el trampolín para dar el siguiente salto.

Si en sus primeros años el objetivo era pelear un lugar en el mercado de la movilidad urbana –un sector que no ha dejado de crecer y que expandió su huella desde el centro hacia las densas periferias de la Ciudad de México, Guadalajara o Monterrey–, el punto de quiebre definitivo llegó un poco después.

¿En qué momento esto se convierte en una *Superapp*, de pasar de esta movilidad a encargar tu comida y hasta servicios financieros?

El momento decisivo para mí es 2023, cuando empezamos a lanzar los servicios financieros ya en escala para México. ¿Por qué? Porque esto representa la conexión entre movilidad, servicios de comida y la transacción con los usuarios. El acierto es que nos enfocamos en los negocios o en las acciones más frecuentes de la vida de una persona. Si pensamos, ¿qué haces día a día? Movilidad, comida y transacciones con tu dinero. Así se empezó a crear un ecosistema completo y conectado donde cada vez vemos más y más oportunidades.

El contexto de lo que menciona Panamá es definitivo para entender el crecimiento del ala financiera de DiDi.

Según la Encuesta Nacional de Inclusión Financiera (ENIF-2025) del INEGI, a pesar de los avances en la tenencia de cuentas, el uso de efectivo y la dependencia de canales informales sigue dominando la actividad económica cotidiana: el 36.6% de la población ahorra exclusivamente de manera informal y más de ocho de cada 10 transacciones y pagos cotidianos se siguen realizando en efectivo.

DiDi encontró en su propio volumen transaccional la palanca perfecta para cerrar brechas. La estrategia no consistió en importar productos financieros, sino en atender dos puntos de fricción en la economía mexicana: la liquidez de fin de quincena y el acceso al crédito.

A través de la plataforma, los conductores y los usuarios comenzaron a encontrar soluciones financieras.

DE LA MOVILIDAD AL BOLSILLO (2023):

EL PUNTO ESTRATÉGICO DE QUIEBRE DONDE LA PLATAFORMA DEJÓ DE SER SOLO UN SERVICIO DE TRANSPORTE PARA CONVERTIRSE EN UN ECOSISTEMA QUE CONECTA LOS TRES PILARES DE LA VIDA DIARIA: MOVILIDAD, COMIDA Y TRANSACCIONES FINANCIERAS.

Como explica Panamá: "Los préstamos han tenido una sinergia increíble no solo con los pasajeros, sino con los conductores que a veces buscan esa liquidez. Se nos facilita darles un crédito, cuando en otros lugares les costaría muchísimo más trabajo tener acceso, ayudándoles cuando tienen algún percance y su vehículo está en el taller o cuando quieren tomar vacaciones".

Para hacer atractivo este ecosistema, la compañía apostó radicalmente por la transparencia tecnológica.

En lugar de enredar al usuario con tasas de Costo Anual Total (CAT) incomprensibles, Panamá subraya: "Lo que hacemos es poner, a través de tecnología muy simple, el que puedas ver en números absolutos en cuánto te saldrá ese préstamo. Es decir, si necesitas 10,000 pesos y prefieres pagarlos a tres meses contra seis meses, cuál será el adicional absoluto que vas a estar pagando", eliminando la desconfianza histórica hacia la banca tradicional.

DEMOCRATIZAR EL CONSUMO DIARIO

Esta lógica de ecosistema también transformó el negocio de la entrega a domicilio (*delivery*).

Lejos de posicionar el servicio como un lujo exclusivo para los fines de semana, la estrategia se volcó en integrar al pequeño comercio, tiendas de autoservicio y supermercados, apostando por tickets de consumo cotidiano (alrededor de 100 pesos), que acompañen la rutina de un

martes o un jueves cualquiera. Mediante programas de lealtad, como DiDi Club, que interconectan descuentos en movilidad y entregas, la plataforma consolidó un engranaje en el que cada línea de negocio alimenta la siguiente.

LA APUESTA POR LOS KILÓMETROS LIMPIOS

La visión de ecosistema de DiDi no se limita al terreno financiero; igualmente está transformando, de manera radical, la movilidad.

Uno de los proyectos más ambiciosos de la compañía en esta materia es su transición a la electromovilidad, con la meta clara de incorporar 100,000 vehículos eléctricos en México hacia el año 2030.

> “El punto de equilibrio en la electromovilidad se alcanza cuando manejas más de 40 horas por semana; ahí ya estás gastando menos en electricidad que en gasolina, con vehículos más silenciosos, de menor mantenimiento y más cómodos.”

Este despliegue no responde únicamente a criterios de sostenibilidad ambiental –cuyo impacto al alcanzar esa cifra de vehículos eléctricos equivaldría a aportar lo mismo que 47 bosques de Chapultepec para la reducción de emisiones–, sino a una ecuación de eficiencia económica directa para quienes están al volante.

En una unidad eléctrica, expone Panamá, el punto de equilibrio se alcanza “cuando el conductor maneja más de 40 horas por semana; porque ese es el punto de equilibrio donde ya estás gastando menos en la electricidad que en la gasolina. Y aparte de eso, el conductor tiene el beneficio que son vehículos más silenciosos, con menor mantenimiento, más tecnológicos y más cómodos para ellos”.

La compañía utiliza su propia *data* para resolver un desafío logístico fundamental: descentralizar la infraestructura de recarga rápida hacia las periferias urbanas (donde viven los conductores), en lugar de saturar el centro de las ciudades. De este modo, construye una red interconectada mediante alianzas con empresas locales, como Vemo.

LA IA Y EL PRÓXIMO LUSTRO

Pensando en el futuro de la tecnología aplicada a la operación diaria, los próximos cinco años requerirán un liderazgo capaz de fusionar la inteligencia artificial con la profunda capa humana del negocio.

Para Panamá, la gran diferencia entre las plataformas tecnológicas radicará en cómo utilicen los modelos de lenguaje para interpretar la enorme cantidad de





datos generados en las calles y dar respuesta a problemas específicos de los usuarios. Un ejemplo palpable de esta evolución ya es visible en el segmento de alimentos, en el que la compañía ha comenzado a integrar agentes de IA especializados para restaurantes.

Estas herramientas facilitan la incorporación de pequeños comercios a la plataforma, a la vez que actúan como consultores personalizados, para ayudarles a identificar oportunidades y mejorar su rendimiento en el *delivery.*

Lejos de los despachos corporativos y las proyecciones en papel, la brújula de DiDi en América Latina se afina en las calles. No es una metáfora: el propio Juan Andrés Panamá ha salido a manejar, de primera mano, acumulando más de 100 viajes como chofer de la plataforma, respaldados por una calificación casi perfecta.

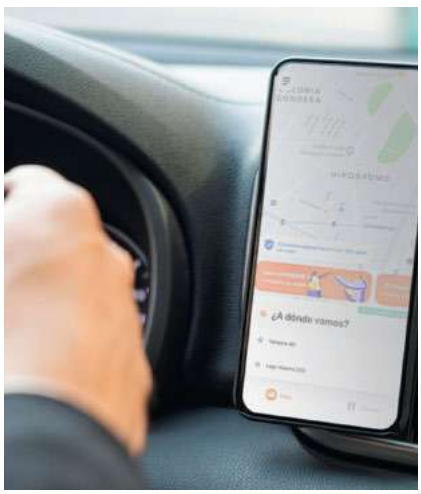
No fue un ejercicio de relaciones públicas, sino una manera de adentrarse directamente a la experiencia, para sentir el tráfico, escuchar las quejas de los usuarios y regresar a la mesa directiva con una lista real de problemas por solucionar.

Esa cultura de empatía, el sello personal de Panamá, es la que sostiene el engranaje de la *Superapp.* Desde aquel primer objetivo cumplido en el Estado de México hasta la consolidación de un ecosistema que hoy entrelaza la movilidad, el *delivery* y la bancarización transparente, la apuesta de DiDi ha crecido exponencialmente, sin perder el piso.

EL PROPIO DIRECTOR GENERAL HA SALIDO A LAS CALLES A MANEJAR, DE PRIMERA MANO, ACUMULANDO MÁS DE

100 VIAJES

COMO CHOFER DE LA PLATAFORMA, RESPALDADOS POR UNA CALIFICACIÓN CASI PERFECTA, PARA SENTIR EL TRÁFICO Y ESCUCHAR LAS QUEJAS DE LOS USUARIOS.



CORTESÍA Y JONATHAN VÁZQUEZ / EXPANSIÓN STUDIOS


“
No solo debíamos tratar de capturar a los usuarios, sino también entender los problemas que viven para ajustar nuestras estrategias con ellos al centro.
”

EL MOTOR DE UN ECOSISTEMA DIGITAL

8,000 VIAJES DIARIOS

La meta inicial que el equipo fundador se propuso alcanzar en Toluca durante abril de 2018, **superada en apenas cuatro meses.**

500,000 COLABORADORES

El número de conductores y repartidores registrados que forman parte del ecosistema de la compañía en el país.

100,000 VEHÍCULOS ELÉCTRICOS

La meta de electromovilidad fijada por la empresa para integrar a las calles de México hacia el año 2030 **(equivalente al impacto ambiental de 47 bosques de Chapultepec).**

+20 MILLONES DE CRÉDITOS

El volumen acumulado de financiamientos otorgados a través de las soluciones de servicios financieros de la aplicación.

+3,000 MILLONES DE VIAJES

La cantidad histórica de trayectos completados por DiDi Movilidad en el país desde su llegada, equivalente a más de 20,000 millones de kilómetros recorridos.

30 MILLONES DE USUARIOS

La base actual de personas en México que utilizan activamente las **distintas soluciones de la *Superapp.***

0.47% DEL PIB

El impacto económico directo estimado que **genera la operación de la plataforma** en el territorio nacional.

40 HORAS SEMANALES

El tiempo mínimo de conducción necesario para que un **chofer alcance el punto de equilibrio operativo** con una unidad eléctrica, reduciendo costos frente a la gasolina.

45,000 PESOS

El monto máximo de los créditos directos flexibles diseñados para **apoyar a los conductores y a los usuarios** frente a imprevistos o necesidades de liquidez.

+360 MILLONES DE PEDIDOS

El volumen total de entregas procesadas por DiDi Food en Latinoamérica desde 2019, donde más del 65% de sus más de 65,000 restaurantes activos al mes son pymes.

JONATHAN VÁZQUEZ / EXPANSIÓN STUDIOS

El hidrógeno y su examen más difícil: ser un buen negocio

El reto está en acortar la desigualdad de costos y construir la cadena que conecta producción, transporte, almacenamiento, distribución y consumo.

La innovación rara vez fracasa por falta de ciencia; fracasa cuando el mercado no logra volverla sostenible. Por esta razón, la diferencia entre que una tecnología funcione a que pueda convertirse en una industria no es únicamente técnica, es económica.

El hidrógeno es un buen ejemplo de esa brecha entre viabilidad técnica y escalabilidad económica. Durante años, se le ha presentado como una pieza de la transición energética para sectores difíciles de descarbonizar. Sin embargo, el debate ha cambiado y la cuestión va más allá de si funciona, enfocándose en dónde puede competir.

En este sentido, la Agencia Internacional de Energía (IEA, por sus siglas en inglés) reporta que la demanda mundial de hidrógeno superó los 100 millones de toneladas en 2025, pero casi toda correspondió a usos tradicionales en la industria y la refinación; las nuevas aplicaciones, hasta el momento, representan una fracción muy pequeña.

Esto cambia la pregunta. En el rubro de la movilidad, el hidrógeno no debería evaluarse como sustituto universal de la gasolina, el diésel o la electricidad, sino por su capacidad para resolver necesidades específicas.

El parque de vehículos eléctricos de celda de combustible a nivel global alcanzó aproximadamente 130,000 unidades el año pasado, impulsado, principalmente, por camiones en China y automóviles en Corea; aun así, advierte la IEA, su presencia se mantiene reducida.

Hay que considerar que en la transición energética no compiten combustibles, lo hacen sistemas industriales completos. El hidrógeno se enfrenta al precio de otros energéticos, además de a décadas de inversión, redes de suministro y conocimiento acumulado.

La IEA señala que el hidrógeno de bajas emisiones continuará siendo más costoso que el producido con combustibles fósiles en la mayoría de las regiones en el corto plazo; mientras la incertidumbre de la demanda y la falta de infraestructura todavía limitan su expansión.

Para México, la discusión es relevante. El Instituto Mexicano del Transporte (IMT) ya ha planteado una hoja de ruta para incorporar tecnologías de hidrógeno en el transporte del país. La oportunidad no consiste solo en apostar por una única tecnología, en su lugar, radica en identificar dónde cada alternativa energética puede generar mayor valor industrial y rentabilidad.

Mi propuesta es comenzar por flotas de carga con rutas fijas, donde una sola empresa asegura la demanda y comparte la infraestructura con la industria cercana. El criterio final, más que la innovación por sí misma, es traducirla en una ventaja estratégica sostenible.

El hidrógeno tendrá que demostrar no solamente que puede producirse, sino que existe un mercado dispuesto a pagar por sus beneficios y una infraestructura capaz de llevarlos hasta el usuario. La innovación abre la puerta; la competitividad decide quién entra. ■

HÉCTOR HUGO RIOJAS GONZÁLEZ
Profesor investigador en la Universidad Politécnica de Victoria.



CORTESÍA

RECURSOS TECNO



LA EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN FINANCIERA EN MOVILIDAD
P. 46

LOS PAGOS CUENTAN UNA HISTORIA MÁS ALLÁ DEL DINERO
P. 48

DIGITALIZACIÓN: EL RETO DE LOS NEGOCIOS TRADICIONALES
P. 52

SHUTTERSTOCK



La evolución de la gestión financiera en movilidad

Uno de los principales desafíos de las empresas de este sector radica en la brecha entre la operación y las finanzas. Por ello, la optimización de los sistemas ERP ayuda a conectar ambos mundos para proteger los márgenes en tiempo real.

Por: **Ricardo Ramírez**

EN LA INDUSTRIA DE LA MOVILIDAD, el activo principal de las compañías está en constante movimiento, abarcando desde flotillas arrendadas y tractocamiones en tránsito hasta vehículos en piso de venta.

No obstante, el reto operativo más frecuente surge en el cruce entre la logística y la administración de capital. Por esta razón, las organizaciones suelen desconocer el costo real de la operación o el margen neto exacto que deja un servicio.

Por ejemplo, en las empresas de transporte, las facturas se demoran porque los viáticos de diésel, casetas y maniobra se reportan tras concluir la ruta. A su vez, para las arrendadoras, una unidad detenida en el taller representa un gasto.

A este escenario se suma una regulación fiscal cada vez más estricta. En México, los traslados requieren la emisión de Comprobante Fiscal Digital por Internet (CFDI 4.0) con complemento Carta Porte, además de complementos sectoriales específicos y la presentación de avisos por actividades vulnerables ante el Servicio de Administración Tributaria (SAT).

Es así que la unificación de criterios a través de plataformas como Oracle NetSuite facilita poder integrar las exigencias fiscales de diversos mercados dentro de un mismo flujo de información.

Al respecto, Elisa García Barragán, CEO de Grupo Netsoft, precisa que conectar estas variables otorga a la alta dirección la capacidad de proyectar faltantes, optimizar la asignación de unidades y anticipar la rentabilidad del negocio antes del cierre del mes.

LA IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DIGITAL

García Barragán explica que el cambio más notorio de esta transformación digital ocurre en el ciclo de vida de los activos. Ya que, tradicionalmente, el recorrido de una unidad, a partir de su ingreso hasta la generación de ingresos y su posterior mantenimiento, se administra de manera fragmentada y en herramientas independientes.

"La integración de un Sistema de Gestión Documental (DMS, por sus siglas en inglés) especializado genera una capa financiera unificada, permitiendo que las ventas se registren una sola vez y fluyan automáticamente hacia contabilidad,



facturación y comisiones", detalla la ejecutiva.

Para los operadores logísticos, el proceso se centra en el trayecto, enlazando la asignación de unidades y la documentación de viaje tanto de los gastos de ruta como de cobranza.

En el caso de las flotillas o arrendadoras, a través del sistema se supervisa la vigencia del contrato. De igual forma se rastrean las depreciaciones y los siniestros, así como los servicios preventivos y renovaciones.

Vincular claramente costos e ingresos en cada fase operativa cambia la responsabilidad de la dirección general.

En lugar de analizar los resultados semanas después de concluido el mes, los directivos obtienen visibilidad diaria sobre el margen por ruta, los tiempos de taller o los trabajos terminados pendientes de facturación, para hacer correcciones inmediatas mientras la operación continúa activa. Evaluar el retorno de inversión (ROI) de una planificación de recursos empresariales (ERP) requiere monitorear indicadores directamente ligados a la productividad del capital.

UN FACILITADOR DE ANÁLISIS

Para las compañías de arrendamiento o gestión de flotillas, la logística exige medir la rentabilidad por viaje y por cliente, el costo por kilómetro y los días transcurridos entre la entrega y la cobranza.

"A estas métricas específicas se añade la reducción de los tiempos en los cierres contables, los cuales pasan de semanas a solo unos días cuando los sistemas conviven en sintonía", señala García Barragán.

Previo a su ejecución, la organización debe definir las fuentes oficiales de información, los criterios para validar la conclusión de un servicio y las jerarquías para la aprobación de gastos o descuentos.

En materia de innovación tecnológica, herramientas como la inteligencia artificial y la analítica predictiva basan su efectividad en la calidad de la estructura de datos que las alimenta. Ante datos aislados, cualquier predicción resultará frágil.

Ver el ERP como un motor de rentabilidad diaria en vez de un gasto tecnológico permite a las empresas de movilidad mantener su competitividad en un entorno de márgenes estrechos y alta presión regulatoria. ■

"Cuando la operación y las finanzas se conectan, la dirección deja de evaluar pérdidas al cierre de mes y adquiere la capacidad de corregir desviaciones mientras el negocio sigue en marcha".

ELISA GARCÍA BARRAGÁN,
CEO DE GRUPO NETSOFT.

SHUTTERSTOCK

LOS PAGOS CUENTAN UNA HISTORIA MÁS ALLÁ DEL DINERO

El momento de pagar ha dejado de ser un simple trámite transaccional para convertirse en un termómetro de la experiencia de compra.

Por: **Redacción Expansión CEO**

EL *GLOBAL PAYMENTS REPORT*, publicado por Worldpay y Global Payments, revela que México se consolida como un ecosistema de pagos variado e interconectado. Las tarjetas dominan más de la mitad del mercado, pero las billeteras digitales siguen creciendo y representarán casi un tercio del comercio electrónico hacia 2030.

El efectivo, aunque pierde un poco de fuerza, se mantiene y el país lidera en América Latina, donde una compra se inicia en plataformas digitales y se concluye de forma presencial con efectivo (el 6% del mercado).

Para Santiago Fernández Núñez, director de Desarrollo de Negocios en Worldpay para México, la antigua idea de que una tecnología remplazaría por completo a la anterior ha quedado obsoleta y el panorama actual revela la consolidación de un perfil de usuario versátil que combina múltiples herramientas según sus circunstancias.

"Ahora es más importante saber qué nos dice esta diversidad de opciones sobre el consumidor y cómo se deben adaptar los comercios a esta realidad que ya nos alcanzó y en la que nadie puede darse el lujo de perder un cliente en la última parte del proceso de venta", afirma.

Por ello, asegura que la estrategia debe cambiar de enfoque y brindar una navegación fluida en la que el medio de pago pase prácticamente desapercibido. La satisfacción del cliente se alcanza cuando la transacción no genera interrupciones en la experiencia general.

Asimismo, la creciente preferencia por tecnologías sin contacto refleja un cambio estructural en las expectativas de los usuarios, quienes valoran las herramientas intuitivas que agilizan su día a día. Desde la perspectiva de Santiago Fernández, las personas esperan que la tecnología se adapte a sus hábitos y no al revés. ■

La evolución de las *superapps*

El reporte *Worldpay y Global Payments* también destaca la región de Asia-Pacífico como el bastión dominante de las *superapps*. En mercados como China y la India, estas plataformas y las aplicaciones de pago concentran la mayoría del valor transaccionado en tiendas físicas.

En lo que respecta a América Latina y Europa, experimentan un crecimiento acelerado impulsado por la integración de códigos QR y la interoperabilidad de los sistemas de pago en tiempo real.

Esta tendencia se consolida con la incorporación de inteligencia artificial conversacional y búsqueda contextual, herramientas que permiten simplificar la intención de compra, proporcionar recomendaciones personalizadas de productos y brindar soporte en tiempo real dentro del mismo ecosistema de la aplicación.

PODCAST



RESUMEN DIARIO DE LAS
MEJORES NOTICIAS

LUNES A VIERNES 6 AM

DISPONIBLE EN

Apple Podcasts · Google Podcasts · amazon music · Spotify

Q&A



Peter Spradling,
cofundador y CEO de Marco.

Por: **Redacción Expansión CEO**

EL *NEARSHORING* abre grandes oportunidades para las pequeñas y medianas empresas mexicanas en Estados Unidos, pero también impone mayores exigencias operativas y plazos más extensos de pago.

Tras financiar más de 1,200 millones de dólares en comercio transfronterizo, en Marco evolucionaron hacia una plataforma integral que unifica cobranza, divisas y cumplimiento.

Actualmente, la capacidad productiva ya existe en el país, aunque la diferencia entre ganar un contrato o perderlo radica en la infraestructura financiera para sostenerlo. En esta conversación, Peter Spradling analiza las claves para operar como una verdadera compañía binacional y escalar en el corredor transfronterizo.

Expansión: ¿Por qué evolucionaron del financiamiento a una solución integral para las pymes?
Peter Spradling: El pequeño y mediano exportador mexicano opera fragmentado. Los cobros tardan días, el tipo de cambio lo decide el banco y lo resiente el exportador. Esa fragmentación le cuesta margen y, sobre todo, visibilidad.

Entendimos que financiar a una empresa sin resolver cómo cobra, convierte y paga era atender el síntoma y no la causa. Por eso construimos una sola plataforma donde la cuenta, el Forex (FX), la liquidez y el cumplimiento funcionan como capas de una misma infraestructura.

E: ¿Cómo se conecta el servicio de Forex con el factoraje?
PS: Cada operación tiene dos momentos críticos: cuándo recibe el dinero y a qué tipo de cambio lo convierte.

El financiamiento resuelve el primero y el FX, el segundo. Si adelantamos una factura pero el cliente pierde uno o dos puntos al convertirla en su banco, buena parte del beneficio se evapora. En Marco, los dólares llegan a la cuenta global y el cliente decide cuándo convertirlos a un tipo de cambio competitivo y visible.

E: ¿Qué deben tomar en cuenta las pymes para facturar hacia Estados Unidos?
PS: Primero, la estructura: decidir si conviene facturar desde la empresa mexicana o desde una entidad en Estados Unidos, pues esto afecta cómo los percibe el comprador, qué tan rápido cobran y a qué servicios acceden. Segundo, lo fiscal, al documentar operaciones con precios de transferencia de una LLC y facturación correctos en ambos países.

Por último, el flujo de dinero, revisando en qué moneda se factura, dónde se cobra y quién asume el riesgo cambiario. El error más común es definir la estructura legal sin considerar la operación financiera diaria, porque ambas deben diseñarse juntas y con asesoría especializada.

E: ¿Cuál es la ventaja de unificar la estructuración de la LLC en Estados Unidos?
PS: Lo habitual es constituir la LLC con un proveedor, pero, a partir de ese momento, puede tomar semanas buscar un banco para abrir una cuenta con dueños extranjeros, contratar un contador aparte y tocar otra puerta para obtener crédito. Ninguno ve el panorama completo.

Al consolidarlo, la constitución, la cuenta en dólares, la contabilidad y el cumplimiento anual quedan conectados desde el primer día. El empresario tiene un solo interlocutor, su información financiera está ordenada y construye un historial en Estados Unidos que le abre la puerta al financiamiento. ■

EL VERDADERO VALOR DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL

En México, solamente el 3% de las organizaciones que han incorporado esta tecnología han logrado transformar su negocio.

Por: **Verónica Cervantes**

EL INCREMENTO DEL DESEMPEÑO EMPRESARIAL tendrá como eje central la inteligencia artificial en los próximos años. Datos del Capgemini Research Institute, en su informe "IA física: llevando la colaboración humano-robot al siguiente nivel", confirman esta tendencia: el 76% de los directivos considera que la productividad encabezará las ventajas de las soluciones inteligentes.

Asimismo, el 70% de los entrevistados cree que otro elemento diferenciador es la eficiencia de costos, mientras que el 65% refiere que la IA ayuda a elevar la calidad de los productos y la precisión de los procesos.

Aunado a lo anterior, se estiman beneficios con impacto directo en el negocio, donde el 57% anticipa mayor resiliencia operativa y el 37% afirma que habilitará nuevas fuentes de ingreso mediante la fabricación personalizada y mejores experiencias para el cliente.

"La IA física ofrece una vía concreta para sostener la productividad. México, por su fortaleza manufacturera y su ecosistema de ingeniería, cuenta con condiciones favorables para atraer inversión y acelerar la adopción de estas tecnologías", asevera Armando Pineda Batalla, vicepresidente y director del Global Delivery Center México en Capgemini.

Sin embargo, disponer de dichas herramientas en el entorno empresarial no garantiza por sí solo un cambio profundo ni automático en los modelos de negocio.

Por ejemplo, aunque la IA ya se ha integrado en el 38% de las organizaciones y el 88% ve mejoras en la productividad, únicamente un 3% alcanzó una escala transformadora, señala Carlos Chiang, fundador y CEO de Neurotry, con base en un estudio de AWS.

El sector financiero ilustra este escenario, pues si bien es cierto que diversos bancos digitalizaron sus pagos, integraron chatbots y habilitaron aplicaciones móviles, en el fondo mantienen los mismos procesos tradicionales.

Además, de acuerdo con el World Economic Forum (WEF) y McKinsey, apenas el 10% de las organizaciones vincula sus herramientas de IA a la estrategia del crecimiento. "Entonces, no es un problema de adopción, sino de rediseño", enfatiza Chiang.

En ello coincide Marcos Diehl, Head of LATAM de HappyRobot, al mencionar que las compañías consideran que la puesta en marcha de la inteligencia artificial significa contratar una plataforma y comenzar a emplearla de inmediato.

No obstante, el directivo explica que la IA solo genera valor cuando existe información confiable, procesos completamente definidos y una visión estratégica que permita medir su retorno de inversión. Sin esos elementos, advierte, la tecnología acelerará las ineficiencias existentes.

En conclusión, y hacia el futuro, la inteligencia artificial resultará un aliado para las empresas, en tanto que forme parte de una hoja de ruta que vaya acompañada de una cultura de innovación y esté enfocada en generar una utilidad medible. ■

"Hoy, muchas empresas implementan la IA, pero la montan sobre los mismos procesos de siempre. A veces, es IA en silos o iniciativas sueltas que nunca se conectan entre sí. Otras veces, es un despliegue amplio sobre rieles viejos".

Carlos Chiang, fundador & CEO de Neurotry.

Digitalización: el reto de los negocios tradicionales

La tecnología está transformando cómo operan las empresas y cómo conectan con sus clientes. Para Lecaroz, este proceso ha sido esencial para mantenerse competitivos en el mercado.

Por: **María Fernanda Cisneros**

DURANTE AÑOS, los negocios tradicionales construyeron su relación con los consumidores a partir de la cercanía.

Un cliente frecuente podía ser reconocido por el personal de una tienda, sus preferencias podían recordarse y la experiencia de compra se construía con cada visita. Hoy en día, esa interacción ocurre también a través de una pantalla.

Por ejemplo, alguien puede descubrir un producto en redes sociales, comparar opciones, realizar un pedido mediante una plataforma y recibirlo a domicilio. Este cambio ha llevado a las pequeñas y medianas empresas (pymes) a replantear desde sus canales de venta hasta la manera en que operan y toman decisiones.

Como explica Pamela Cota Valencia, directora de Marketing de Lecaroz, la digitalización ha sido determinante en esta transformación, pues el consumidor actual está más informado, es más exigente y tiene acceso a tendencias y propuestas de distintos mercados.

Y cuando la decisión de compra ya no ocurre necesariamente frente al mostrador, además se elevan las expectativas en torno al servicio, incluyendo la disponibilidad y la facilidad para realizar una orden, así como la rapidez y la forma en que esta se entrega. Para la ejecutiva, ya no basta con ofrecer un buen producto; es indispensable hacerlo accesible, comunicarlo adecuadamente y mantener una experiencia consistente en cada uno de los puntos de contacto entre la marca y los consumidores.

MÁS ALLÁ DE LA PANTALLA

Con más de 50 años de historia y una red de más de 150 sucursales, dar el paso hacia la digitalización ha representado un reto integral.

Para una tradición que comenzó repartiendo pan en el cerro del Chiquihuite y que hoy suma plataformas de *delivery* y venta de pasteles en línea, es mucho más que abrir la venta en internet; significa transformar procesos internos, adoptar tecnología en cada área y aprovechar los datos para las decisiones estratégicas, logrando que las tiendas físicas y los nuevos canales funcionen de manera complementaria.

Desde la perspectiva de Cota Valencia, la adopción de herramientas digitales en Lecaroz ha impactado la gestión de pedidos, la comunicación entre equipos, el seguimiento de la operación y el análisis del comportamiento del consumidor.

Ahora, los sistemas permiten identificar preferencias, horarios de compra, frecuencia de consumo y variaciones según la temporada o el canal.

Asimismo, el cambio involucra al talento. Con una plantilla de más de 5,000 colaboradores, la incorporación de tecnología requiere capacitación y acompañamiento para que las nuevas soluciones realmente faciliten el trabajo y contribuyan a mejorar el servicio.

A la vez, la digitalización plantea un reto particular para los negocios cuya fortaleza histórica ha sido la cercanía: trasladar esa atención al entorno virtual sin volverla impersonal.

Como señala la directora de Marketing de Lecaroz, la alianza con herramientas como DiDi ha puesto en evidencia nuevas exigencias de los usuarios, quienes buscan conveniencia, rapidez, disponibilidad y la certeza de que su pedido coincida con lo seleccionado en la aplicación.

Así, la transformación virtual no necesariamente implica dejar atrás las prácticas que construyeron los negocios tradicionales. La gran oportunidad está en aprovechar la tecnología para comprender mejor a los consumidores, enriquecer esa relación y llevar la calidad de siempre a los canales digitales donde hoy deciden sus compras. ■





En México, las pequeñas y medianas empresas operan con grados moderados de digitalización, ya que existe una brecha tecnológica por la falta de estrategias digitales formales. El factor crítico que enfrentan es la capacitación del talento y la gestión del cambio cultural.

Fuente: KPMG

Los ejes de la transformación

1. Eficiencia operativa	Automatización de procesos, gestión de inventarios/finanzas y reducción de errores.
2. Inteligencia comercial	Análisis de hábitos/preferencias del cliente, segmentación precisa y mejor conversión.
3. Toma de decisiones	Modelos predictivos que complementan la experiencia del empresario.

Fuente: KPMG.

CORTESÍA

La cobranza que viene: anticipar antes que insistir

La inteligencia artificial está cambiando una industria históricamente basada en el contacto. El verdadero salto no será automatizar más, sino utilizar los datos para tomar mejores decisiones.

Por décadas, la cobranza se construyó alrededor de una lógica sencilla: más llamadas, más mensajes y más gestores debían producir más recuperación. Ese modelo funcionó mientras la información era limitada, sin embargo, hoy enfrentamos el problema contrario, puesto que contamos con millones de datos y el reto es convertirlos en mejores decisiones.

En México, la cartera vigente de la banca comercial al sector privado alcanzó 7.52 billones de pesos en julio de 2026. De acuerdo con el Banco de México, de dicha cifra, 1.96 billones correspondieron al crédito al consumo. Esto pone sobre la mesa que administrar un mercado de tal escala con tratamientos homogéneos ya no tiene sentido.

Además, la inteligencia artificial está modificando la ecuación. Puede identificar patrones de comportamiento, estimar propensión de pago, recomendar el canal más adecuado y el momento de contacto e, incluso, identificar qué solución tiene mayor probabilidad de funcionar para cada cliente.

No obstante, estaríamos entendiendo mal esta transformación si pensamos que el objetivo es sustituir gestores por *bots*. El verdadero salto está en dejar de administrar carteras por volumen y comenzar a hacerlo por contexto.

Por ejemplo, una persona que olvidó una fecha de pago no necesita el mismo tratamiento que alguien cuya capacidad financiera cambió de manera estructural. Tampoco todos responden igual a una llamada, un mensaje o una alternativa de pago. Precisamente, la tecnología nos permite reconocer esas diferencias y actuar mejor. A la par, las instituciones financieras se orientan en esa dirección.

En un estudio global presentado en 2025 por McKinsey y la International Association of Credit Portfolio Managers, el 52% de las 44 instituciones encuestadas señaló que la adopción de IA generativa ya era una prioridad. Los principales avances de esta tecnología se observan en sistemas de alerta temprana y decisiones crediticias.

Para 2027, la siguiente frontera serán los agentes de IA: sistemas capaces de interpretar un objetivo, ejecutar tareas y coordinar herramientas con menor intervención humana. En cobranza, esto abre la posibilidad de que las estrategias se adapten a cada interacción prácticamente en tiempo real.

Pero hay una condición irrenunciable, si existe una mayor automatización, también debe significar mayor responsabilidad. En julio de 2026, el Fondo Monetario Internacional (FMI) advirtió que la IA está cada vez más integrada en la arquitectura de decisión financiera y plantea fortalecer la supervisión, el gobierno y la calidad de los datos.

La cobranza siempre ha sido un negocio de criterio humano apoyado en la información y la inteligencia artificial no cambiará ese principio, por el contrario, está aumentando nuestra capacidad para aplicarlo.

De este modo, el futuro no consiste en contactar más, apunta a entender mejor cuándo contactar, por qué canal hacerlo y qué solución ofrecer. Si aprovechamos la tecnología con criterio, la cobranza en 2027 podrá ser simultáneamente más eficiente y más humana. ■

ALAN RAMÍREZ FLORES
Presidente de Grupo Empresarial Coperva.



CORTESÍA

MARKETING

EXPANSIÓN | CEO | 2026



CONSTRUIR UN CAPITAL DE CONFIANZA ANTES DE LA CRISIS
P. 56

EL FUTURO DE LA HOSPITALIDAD LLEGÓ
P. 58

LOYMARK APUESTA POR LA ESPECIALIZACIÓN EN SALUD
P. 60

SHUTTERSTOCK

Construir un capital de confianza antes de la crisis

En entrevista, Mauricio Gutiérrez, CEO de Burson México, recorre sus 25 años de trayectoria y analiza la transformación de la reputación corporativa en un activo financiero y estratégico para la alta dirección.

Por: **Irayda Rodríguez**

LA HISTORIA PROFESIONAL de Mauricio Gutiérrez en el sector de la consultoría comenzó en 2001, al incorporarse a la entonces Burson-Marsteller en Madrid como *trainee,* cuando el panorama estaba dominado por los medios tradicionales y un internet en fase emergente.

Desde aquel comienzo, y a lo largo de casi dos décadas, ha atestiguado la transformación de la comunicación unidireccional centrada en el jefe de Prensa, a la consolidación del Chief Reputation Officer como responsable directo de gestionar la reputación corporativa.

Durante su trayectoria en Jeffrey-Group impulsó una consultoría especializada para evolucionar las relaciones públicas hacia el entorno digital, mientras que su etapa en Hill & Knowlton representó un entrenamiento en gestión del cambio.

Con esta experiencia, en 2024 asumió el reto de encabezar la fusión histórica entre Burson Cohn & Wolfe (BCW) y Hill & Knowlton en el país.

Actualmente, como CEO de Burson México, está al frente de un equipo de más de 200 consultores que combinan tecnología de vanguardia y criterio humano para construir, medir y proteger el capital reputacional como un activo estratégico de negocio ante al acelerado ritmo de las redes sociales.

Expansión: En retrospectiva, ¿qué principios de la comunicación corporativa permanecen y cuáles son obsoletos?
Mauricio Gutiérrez: Lo que dices siempre tiene que ser consistente con lo que haces, eso continúa intacto. La confianza no se compra con pauta publicitaria, se gana con coherencia y consistencia en el relato y en el actuar de la marca o empresa. También, entender la naturaleza de los grupos de interés y sus expectativas sigue siendo fundamental en cualquier estrategia.

Lo obsoleto es la ilusión de las empresas de controlar la agenda y hacer *publicity* a través de un monólogo corporativo. Hoy, el modelo de relacionamiento es multidireccional y exige un diálogo abierto, descentralizado y en tiempo real. Tampoco es posible seguir evaluando el rendimiento por el número de impactos en medios y el Valor Publicitario Equivalente (VPE).

E: ¿Qué aprendizaje técnico sigues aplicando casi 25 años después?
MG: El arte de saber escuchar, porque el mayor error es analizar solo desde una perspectiva propia. Lo importante es desmenuzar problemas corporativos complejos, examinar la información a fondo y traducirla en estrategias de conexión.

La tecnología nos permite "escuchar" de una manera diferente y cuando la combinas con la capacidad analítica humana, la ventaja es brutal, porque podemos predecir acciones, reacciones y cambios de hábitos; no obstante, el criterio para saber qué escuchar y cómo reaccionar perdura como la base.

E: ¿Ha cambiado el perfil de un consultor y las habilidades que demanda?
MG: Hace más de dos décadas buscábamos grandes redactores y *storytellers,* capaces de generar diversos ángulos noticiosos y mantener una excelente relación con medios. Esto sigue siendo relevante, pero el rol se ha transformado en un asesor para comités directivos con fluidez en la IA, visión de negocio, pensamiento estratégico y creatividad *earned-first* pensada para entornos digitales. Igualmente, la adaptabilidad, la agilidad y la curiosidad son esenciales.

E: ¿Cómo ha sido la transición de los medios impresos y la gestión de crisis a la digitalización?
MG: En mis inicios, las crisis se gestionaban en un plano bidimensional entre la empresa y los medios impresos. Ahora, los líderes enfrentan crisis superpuestas donde convergen la hiperpolarización, temas regulatorios, altas expectativas sociales y catarsis digital en tiempo real.

La consultoría ha evolucionado hacia la gestión integral del riesgo, a través de inteligencia artificial cognitiva y análisis predictivo, para evaluar escenarios antes de que ocurran. La resiliencia no se logra respondiendo más rápido, sino construyendo un "colchón"" reputacional respaldado por datos y coherencia operativa.

E: ¿Qué tan preparadas y resilientes están las empresas mexicanas para afrontar una crisis digital?
MG: Todavía veo una brecha peligrosa. Muchas compañías confunden tener un equipo de Community Management o un protocolo de respuesta rápida con estar verdaderamente preparadas; sin embargo, las empresas más resilientes entienden que una crisis digital, por lo general, es un problema operativo, ético o de negocio que se amplifica en ese canal.

Aquellas que están preparadas han construido un sistema que les permite anticipar el riesgo y gestionarlo. Siempre he sostenido que tener un *low profile,* para operar con estrategia, no es lo mismo que un *no profile,* pues al no participar cedes a tus competidores y detractores el control de los asuntos que impactan tu reputación.

E: ¿Cuáles son las claves para identificar y dimensionar un riesgo reputacional?
MG: La primera es medir el capital reputacional con IA predictiva. No se trata de contar menciones negativas, sino de utilizar la tecnología para detectar chispas de indignación, microtendencias y cambios sutiles en los algoritmos generativos previo a que escalen, construyendo un ecosistema de evidencia basado en datos.

La segunda es mantener el equilibrio entre la velocidad de la IA y el criterio humano, porque la tecnología no entiende de matices ni de sensibilidad social. Si bien nos permite detectar el fuego, solo la empatía, el liderazgo ético y la diplomacia directiva tienen la capacidad de apagarlo y transformar un riesgo en un activo de credibilidad sostenida.

El ritmo al que se propaga la desinformación y la carga emocional del escrutinio público pueden erosionar el valor financiero de una compañía antes de que esta tenga tiempo de redactar una postura oficial. ■



Valor de la economía de la reputación global:

7.07 BILLONES DE DÓLARES

Retorno anual extra para accionistas por reputación sólida:

HASTA 4.78%

Fuente: Estudio *The Global Reputation Economy,* realizado por Burson.

"UNA REPUTACIÓN SÓLIDA ES UN MOTOR DIRECTO DE CRECIMIENTO PARA LA EMPRESA, LA LEALTAD DE LOS CLIENTES, LA ATRACCIÓN DE TALENTO Y EL VALOR DE MERCADO".

MAURICIO GUTIÉRREZ,
CEO DE BURSON MÉXICO.

CORTESÍA

El futuro de la hospitalidad llegó

La evolución de la demanda impulsa a la industria hotelera a convertir sus inmuebles en centros de actividad recurrente donde la tecnología y el servicio personalizado fortalecen la relación directa con el huésped.

Por: **Ana Ontiveros**

HOY EN DÍA, UN MISMO VIAJE puede tener múltiples propósitos a la vez. Permite cumplir con una agenda laboral, conectar en persona con un equipo, descubrir la riqueza cultural de un destino, cuidar del bienestar personal o añadir unos días adicionales para descansar.

Esta dinámica es conocida como *bleisure* y ha venido desarrollándose con los años, a raíz del comportamiento del consumidor moderno. Para la industria hotelera, señala Thomas Dubaere, CEO de Accor América, esta evolución plantea una perspectiva de producto y posicionamiento de marca para diseñar espacios y experiencias más flexibles.

Frente a la coyuntura, Accor ha sabido anticiparse mediante modelos de estancias prolongadas (*extended stay*), entornos de *coworking* y áreas que pueden cambiar de función a lo largo del día, además de una gama de alimentos y bebidas y actividades de bienestar que permite acompañar distintos momentos.

Como explica el ejecutivo, el hotel deja de ser únicamente alojamiento para responder a distintas necesidades del huésped. Desde la lógica de negocio y del *revenue management,* esta transición hacia la versatilidad genera un impacto altamente eficiente.

Asimismo, las estancias prolongadas estabilizan los niveles de ocupación y optimizan los costos operativos donde la gastronomía, el entretenimiento y las opciones de *wellness* diversifican las fuentes de ingresos más allá de la tarifa por noche, en un centro de actividad recurrente que maximiza el valor promedio por cliente con un retorno sostenible a los socios propietarios.

Aunque, expresa Dubaere, un dilema frecuente en las estrategias de comercialización es cómo brindar experiencias a la medida sin sacrificar los márgenes de ganancia. La clave radica en comprender que personalización y rentabilidad no se contraponen, se complementan y se pueden gestionar con inteligencia de datos.

"La tecnología nos permite entender mejor la demanda y ajustar nuestra propuesta de valor sin depender exclusivamente del precio. Hoy podemos combinar *revenue management,*



“MANTENERSE VIGENTE SIGNIFICA COMPRENDER QUÉ ESTÁ CAMBIANDO EN LAS EXPECTATIVAS DEL CONSUMIDOR Y EVOLUCIONAR SIN PERDER LA ESENCIA DE LA HOSPITALIDAD”.

THOMAS DUBAERE, CEO DE ACCOR AMÉRICAS.

comportamiento del consumidor, datos de fidelización y herramientas de inteligencia artificial para tomar decisiones más precisas sobre tarifas, disponibilidad y oferta”, afirma.

Por ejemplo, la plataforma de reservas y programa de fidelización ALL Accor desempeña un rol central. Con más de 125 millones de miembros a nivel mundial, de los cuales 23 millones se encuentran en las Américas, posee una red de alianzas en sectores como movilidad, finanzas y entretenimiento.

Como resultado, menciona Dubaere, el 40% de las noches reservadas en la región proviene de ALL Accor, reduciendo la dependencia de intermediarios para fortalecer la relación directa con el cliente.

De la misma forma, la tecnología y la inteligencia artificial mejoran la operación hotelera sin perder la calidez humana. Como muestra, dos desarrollos del grupo: ALL Concierge, un asistente conversacional para mejorar la experiencia en la planificación, y The Butler, un asistente digital interno que automatiza tareas administrativas.

EL DESAFÍO SOSTENIBLE DE ACCOR

El consumidor también está situando a la sostenibilidad en el centro de las decisiones de viaje. Sin embargo, en una red que abarca miles de propiedades, el principal reto es llevar esos objetivos a la ejecución operativa sin alterar la calidad del servicio.

El CEO de Accor Américas agrega que, en el sector de la hospitalidad, una porción significativa de la huella ambiental se genera fuera del inmueble, en la cadena de suministro. Por ello, la gestión debe impactar en rubros como textiles, insumos alimentarios, mobiliario y tecnología.

A través de Hosting Change, su estrategia de sostenibilidad para el periodo 2026-2030, el 57% de sus hoteles ha obtenido con certificaciones reconocidas, traduciendo metas cualitativas en indicadores medibles. Igualmente, el 72% de sus hoteles en la región tiene un portafolio gastronómico de alternativas más saludables y conscientes.

“La sostenibilidad demuestra su valor comercial cuando se integra de forma orgánica a la operación, optimizando recursos y aumentando la relevancia de la marca”, asevera Dubaere.

DIVERSIFICACIÓN Y FIDELIDAD EN LA INDUSTRIA

Con un portafolio de más de 45 marcas, garantizar la diferenciación de sus propuestas es un requisito indispensable para la competitividad. Un volumen de esta magnitud representa una ventaja real solo si cada insignia responde a una necesidad y promesa de valor perfectamente definidas.

Esta precisión en el posicionamiento facilita que marcas como Ibis destaquen por su accesibilidad y excelente ubicación, mientras que Novotel se enfoca en el equilibrio de bienestar y funcionalidad para el viajero contemporáneo.

Y al proyectar los próximos cinco años, la mayor transformación estructural que Thomas Dubaere identifica en la industria residirá en la transición definitiva de operar activos enfocados en habitaciones a liderar ecosistemas integrados de hospitalidad.

Esta diversificación transformará la economía de las propiedades y fortalecerá la fidelidad del consumidor. Para Accor, el balance entre escala global y conocimiento local será especialmente relevante en las Américas y en mercados estratégicos, como México. ■

CORTESÍA

LOYMARK APUESTA POR LA ESPECIALIZACIÓN EN SALUD

La nueva unidad, LoymarkHealth, combinará inteligencia de datos, marketing de precisión y supervisión médica, para atender necesidades de comunicación de la industria farmacéutica y de salud.

Por: **Israel Díaz**

LOYMARK, LA AGENCIA DE MARKETING de precisión e inteligencia de medios, adquirió la firma Ariadna Health, que cuenta con más de dos décadas de experiencia en el ámbito farmacéutico y médico. El objetivo de la compra es crear LoymarkHealth, una nueva división que se centrará en comunicación y análisis de mercado para el sector salud, tanto en México como en otros territorios.

José Coto, CEO de Loymark, explica que la operación representa un paso en el plan de crecimiento de la compañía, que busca llevar sus soluciones a industrias que demandan un dominio especializado de sus dinámicas y sus regulaciones.

"Hay sectores donde esas capacidades solo generan valor real si van acompañadas de un conocimiento profundo de la categoría, y salud es el más exigente de todos", afirma el ejecutivo.

De este modo, la propuesta integrará inteligencia de audiencias, planeación de medios basada en datos, automatización, tecnología y criterio médico en una misma estrategia, ya que son herramientas que en esquemas tradicionales requieren la contratación de distintos proveedores.

COMUNICACIÓN EFECTIVA

Para Coto, la precisión en el sector salud significa conectar con el público indicado, a la vez que se brinda información rigurosa y pertinente. De ahí que uno de los pilares de este modelo de trabajo sea la participación de un médico de tiempo completo, encargado de asesorar los proyectos desde su inicio.

La función del especialista será revisar la evidencia científica, anticipar implicaciones regulatorias y traducir conceptos clínicos complejos en mensajes adecuados.

NUEVAS AUDIENCIAS

Los cambios en la manera en que las personas buscan información sobre salud también están modificando las oportunidades para las compañías. En este contexto, Coto observa una evolución de las consultas en buscadores hacia el uso de asistentes de inteligencia artificial, a los que recurren cada vez más para plantear dudas acerca de síntomas y tratamientos.

Ante ello, considera que deberán entender cómo aparecen sus marcas y contenidos en las respuestas generadas por estas plataformas. Con la nueva división, Loymark incorpora competencias para atender esta necesidad.



"HOY, LA PREGUNTA EN LOS COMITÉS ES QUÉ PARTE DE ESA INVERSIÓN LLEGÓ A LA PERSONA CORRECTA Y QUÉ PARTE SE CONVIRTIÓ EN UNA CONSULTA, UNA COMPRA O UN HÁBITO SOSTENIDO".

JOSÉ COTO, CEO DE LOYMARK.

A su vez, en el sector intervienen, además de las farmacéuticas, cadenas de farmacias, firmas de nutrición, aseguradoras, aplicaciones de bienestar y empresas de cuidado personal. Todos estos actores compiten por la confianza de los consumidores, lo que eleva la importancia de la especialización.

Igualmente, la adquisición fortalece la presencia regional de la agencia, con operaciones que abarcan México, Estados Unidos, Centroamérica, Colombia, Ecuador y Perú.

Para el CEO de Loymark, esta cobertura permitirá acompañar a clientes multinacionales y locales bajo un mismo esquema de servicio. En ese sentido, México será una plaza prioritaria para el desarrollo de LoymarkHealth. ■

ELLE
PODCAST

HABLEMOS DE MODA

El primer **podcast de moda** en México

JORDI LINARES
EDITOR DIGITAL

CLAUDIA CÁNDANO
EDITORA GENERAL



EL PODCAST DE MODA FAVORITO EN ESPAÑOL

¡ESCÚCHANOS **TODOS LOS MARTES!**

GRUPO EXPANSIÓN

DISPONIBLE EN: DEEZER amazon music

LA IMPORTANCIA DE LA CULTURA EMPRESARIAL PARA LOS MÉDICOS

Incorporar conocimientos básicos de negocios y finanzas es una de las asignaturas pendientes que Francisco Solís Bermúdez aborda en su libro.

Por: **Redacción Expansión CEO**

CON EL PROPÓSITO de dignificar la práctica médica y fomentar el crecimiento de los profesionales de la salud en México, Francisco Solís Bermúdez, médico, escritor y emprendedor, presenta un modelo diseñado para fortalecer las finanzas de los integrantes de ese sector y convertir sus consultorios en empresas sostenibles.

Esto proviene de la experiencia propia. Tras comprender que la excelencia clínica puede multiplicarse cuando se combina con herramientas de gestión, el médico, originario de Chiapas, decidió formarse en negocios.

"Los médicos sabemos todo sobre el flujo de la sangre, pero nada del flujo de efectivo. Los planes de estudio no han cambiado en 50 años y es hora de ponerlos al día. Una asignatura pendiente es otorgar conocimientos básicos de negocios", afirma.

Con esa determinación, logró escalar la compañía familiar hasta posicionarla como una cadena local de siete sucursales, con certificaciones internacionales. Para él, es una muestra de que la visión emprendedora y la vocación de servicio van de la mano.

"Los médicos ya tienen las habilidades clave que potenciar: resolver problemas, atención al detalle, trabajo bajo presión, disciplina y capacidad para crear equipos de alto rendimiento", sostiene Solís Bermúdez.

Al superar el antiguo mito de que hablar de dinero resta valor al ejercicio profesional, la propuesta de su libro *Tu consultorio, tu empresa: 7 claves para ser un médico emprendedor exitoso* destaca que dar el paso hacia la gestión estratégica también eleva la calidad de la atención. Para llevar a la práctica esta transformación, se fundamenta en siete pilares de desarrollo:

1 Lograr vencer el "síndrome de resistencia al cambio" para forjar una perspectiva emprendedora.

2 Establecer una visión a cinco años, en tiempo presente, que defina el rumbo del consultorio.

3 Implementar manuales y estándares operativos para transicionar del caos al orden, garantizando la continuidad del negocio sin depender de una sola persona.

4 Dominar el flujo de caja, gastos e ingresos para construir una relación rentable y sostenible con el dinero.

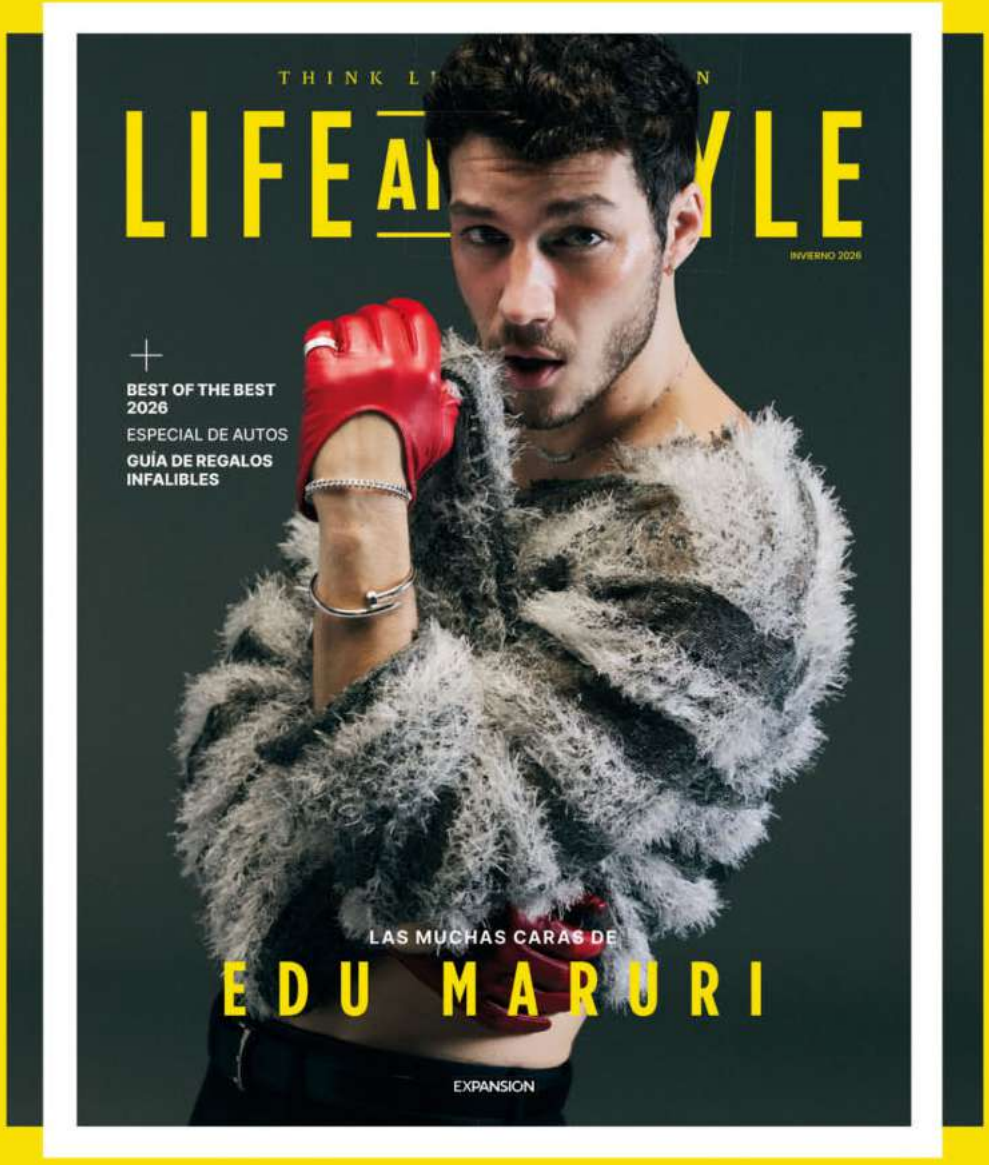
5 Evolucionar la figura de médico a jefe y de jefe a un liderazgo inspirador y de alto rendimiento.

6 Integrar el rigor clínico siguiendo el reloj de arena del marketing.

7 Consolidar la sostenibilidad del negocio propio como condición previa para generar un impacto positivo en la comunidad.

En palabras de Francisco Solís, "ver al paciente como cliente no traiciona la ética, la complementa en una relación de igualdad y compromiso mutuo". ■

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



DESCÚBRELAS EN

▸ **LIFE AND STYLE**

#ThinkLikeANewMan

LA INNOVACIÓN VEGANA DESPEGA CON FUERZA EN MÉXICO

Para posicionar al país como referente regional en proteínas de origen vegetal, es fundamental superar la producción artesanal y agregar valor a los cultivos locales mediante ciencia y escalabilidad industrial.

Por: **Redacción Expansión CEO**

MÉXICO CUENTA CON una base sólida para el sector agroalimentario, dado que es el decimocuarto exportador mundial de alimentos y con una enorme biodiversidad de cultivos, como amaranto, frijol, garbanzo y chía. Sin embargo, el reto consiste en transitar de la simple comercialización de materias primas hacia la obtención de ingredientes y formulaciones de alto valor agregado.

Si bien el mercado de proteínas alternativas aún está en crecimiento, México reúne todos las elementos para dar un gran salto cualitativo y afianzarse como un líder en América Latina.

Frente a este escenario, Janete Salcedo Morales, directora de Mercadotecnia y Desarrollo de la Asociación de Emprendedores Veganos de México (AEVM), señala que el siguiente paso es vincular la academia, las empresas y la industria para generar patentes sobre proteínas nativas con capacidad de competir internacionalmente.

De acuerdo con la ejecutiva, escalar de la producción artesanal a la dimensión industrial precisa una cadena integral que incluya plantas piloto, laboratorios de funcionalidad, manufactura por contrato y financiamiento especializado.

En el ámbito académico, la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) lleva a cabo investigaciones para perfeccionar la textura y la experiencia sensorial de análogos cárnicos y lácteos vegetales.

Asimismo, la directora de la AEVM destaca la importancia de establecer alianzas directas con los productores agrícolas, lo que garantizaría volumen, trazabilidad y condiciones económicas más favorables.

RETOS PARA LLEGAR A NUEVOS TERRITORIOS

En materia de exportación, Salcedo advierte que el principal obstáculo reside en la disparidad regulatoria entre los países. Además de cumplir con la NOM-051-SCFI/SSA1-2010 y los certificados de la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios (Cofepris) en el comercio interior, la adaptación a los estándares internacionales requiere inversiones considerables de tiempo y de capital.

A este panorama se suma la exigencia de garantizar vida de anaquel y oferta suficiente para ingresar al *retail* global, por lo que el acompañamiento técnico y legal resulta indispensable desde las fases iniciales del proyecto.

Para la ejecutiva, la oportunidad para los inversionistas está en financiar organizaciones capaces de desarrollar tecnología e insumos. ■

La estrategia nacional demanda articular la ciencia, el campo y la infraestructura compartida para pasar de ser consumidores a liderar la vanguardia agroalimentaria.



PODCAST

RESUMEN DIARIO DE LAS MEJORES NOTICIAS

LUNES A VIERNES 6 AM

DISPONIBLE EN

Apple Podcasts · Google Podcasts · amazon music · Spotify

Consumir lo hecho en México sí importa

Adquirir lo nacional no tendría que ser un acto de solidaridad. En su lugar, debería verse como una decisión económica que promueve el empleo y los negocios en nuestro territorio.

Consumir lo hecho en México, ¿cuántas veces lo hemos escuchado? En los últimos sexenios, a través de diversas iniciativas, el gobierno federal ha buscado fortalecer la preferencia por lo que fabrica nuestro país.

El esfuerzo más reciente ocurrió en agosto de 2025, en sinergia con el Consejo Coordinador Empresarial (CCE) y mediante la campaña "Hecho en México", distintivo que pretende impulsar el desarrollo nacional y el consumo interno.

Comprar, invertir, regalar, ofrecer, y todos aquellos verbos que lleven un artículo mexicano a otras manos, debería ser una práctica genuina, porque cuando compramos un bien hecho en México, el dinero permanece en la cadena productiva. Con ello, se beneficia a trabajadores, proveedores, diseñadores, fabricantes, distribuidores y empresarios.

Si queremos una economía más fuerte, también tenemos que preguntarnos, como ciudadanos, qué papel juega cada compra que hacemos.

A la par, como empresarios y sectores, necesitamos comprender qué valor brindan nuestros productos *versus* el mercado externo, ya que esperar que el consumidor adquiera algo únicamente por su nacionalidad puede quedarse solo en el discurso de una campaña.

Por el contrario, apoyar a las compañías para que la calidad, el diseño, la innovación y la tecnología sean una constante en su producción puede marcar la diferencia y fomentar una decisión de compra.

En este sentido, por supuesto que importa que busquemos el distintivo "Hecho en México", entre tanta oferta y diversidad, así como la marca de origen o sello de país. Importa entender que detrás están las empresas que fabrican, personas que laboran, proveedores que venden, inversiones que se realizan y cadenas que pueden mantenerse activas.

Y en industrias creativas como la joyería, lo "Hecho en México" defiende la prevalencia de un oficio milenario y de quienes lo ejercen de manera artesanal, a detalle y con sumo cuidado. El reto más significativo para ellos ha sido obtener reconocimiento por su calidad, su diseño y su potencial para destacar en mercados nacionales e internacionales.

No busco que se piense en cerrarle la puerta al mundo, pero sí en reconocer el valor de lo que somos capaces de producir y darle la oportunidad a la industria nacional. Por lo tanto, el llamado es uno: ¡Que México siga brillando por lo que produce y trabaja y que los mexicanos hagan brillar a su país ante un escenario global cada vez más amplio y competitivo! ■

LOURDES CÁZARES RUIZ
Presidenta de la Cámara de Joyería Jalisco.



CORTESÍA

CÓDIGO



#MOVIMIENTO
ENTRENAMIENTO MULTIFACÉTICO
P. 68

#DESTINOS
POSTALES EN LA NIEVE
P. 70

CORTESÍA

El nuevo entrenamiento multifacético

Al adaptar fuerza, cardio y movilidad a lo que cada momento requiere, la propuesta de Ripple busca llevar el ejercicio más allá del beneficio físico hacia una experiencia de bienestar más completa.

Por: **María Fernanda Cisneros**

ENTRENAR SE ENTENDÍA solamente como perder peso, ganar músculo o mejorar la condición física. Hoy en día, el enfoque va mucho más allá, pues se trata de tener energía, soltar el estrés, sentirse fuerte, moverse con fluidez y construir hábitos que perduren.

Esta evolución le abre la puerta a propuestas que combinan distintas intensidades y disciplinas. A fin de cuentas, el entrenamiento multifacético parte de una idea muy simple: una misma persona no necesita lo mismo todos los días.

Para Diego Robledo, fundador de Ripple, el cambio refleja una manera más consciente de conectar con el cuerpo: "Hoy entrenamos para mejorar la calidad con la que vivimos".

Bajo la premisa de *Creative Fitness*, el estudio materializa esta visión en tres experiencias: *Cycle* (centrada en cardio, música y una dinámica colectiva), *Train* (fuerza y definición muscular) y *Mat* (flexibilidad, control y resistencia a través de *barre*, pilates, yoga y *sculpt*).

La intención no es encasillar a las personas en un solo perfil, sino darle a cada quien un abanico de opciones. Así, es posible empezar la semana con una sesión de fuerza, liberar tensión con cardio a media semana y regalarte una práctica de movilidad para el fin de semana. La clave está en escuchar lo que el cuerpo y la mente requieren.



DEL RESULTADO FÍSICO AL BIENESTAR INTEGRAL

La diversificación también está modificando la conversación alrededor de la recuperación, ya que una rutina sostenible requiere descanso, movilidad y alimentación balanceada.

De este modo, la personalización adquiere así un nuevo significado. Como señala el fundador de Ripple, verse bien aún



puede seguir siendo un punto importante, pero quienes se ejercitan tienen semanas diferentes, estados de ánimo cambiantes, distintos objetivos y corporalidades diversas, por lo que quieren poder de elegir.

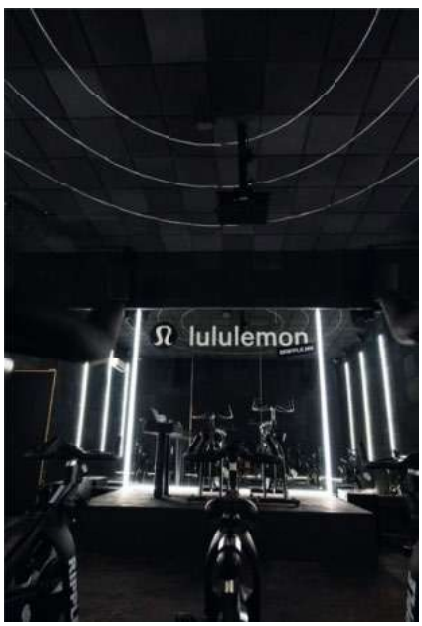
Asimismo, esta búsqueda explica el concepto de *Creative Fitness,* que fusiona movimiento, música, comunidad y creatividad. Se basa en que una clase puede ser un espacio para dejar fuera los pendientes y concentrarse, por un tiempo, únicamente en el cuerpo y el entorno.

La experiencia, entonces, trasciende los 50 minutos de una clase para lograr un *reset* total, un momento de pausa que permita salir de lo cotidiano y regresar a ello con otra perspectiva.

Igualmente, esa filosofía se reflejó en la celebración por el segundo aniversario de Ripple, con sesiones especiales y un *after party;* sin duda, un festejo que reunió dos de los elementos que conforman su identidad: el movimiento y la música.

Para Diego Robledo, el crecimiento del estudio muestra que el consumidor *fitness* ya no necesariamente busca una disciplina específica y el entrenamiento multifacético marca el inicio de una nueva etapa. ■







CORTESÍA

REFERENTE

Entre la nieve surgen destinos para una aventura auténtica, como los Alpes suizos, el Ártico de Noruega y la Antártida.

Por: **Ma. Fernanda Cisneros**



EL ENCANTO DE SUIZA

En el corazón de los Alpes, Verbier se alza como uno de los lugares más reconocidos del mundo para los fanáticos del esquí. Localizado en Les 4 Vallées, integra la red de pistas más extensa de Suiza, sumando más de 410 kilómetros que atraen tanto a principiantes como a expertos

No es casualidad que haya obtenido la distinción como el mejor destino para esquiar a nivel mundial, en 2021 y 2022, en los World Ski Awards. El escenario se eleva hasta el Mont-Fort, con una altitud de 3,300 metros que permite contemplar vistas panorámicas del Mont-Blanc y el Cervino.

Además de su imponente entorno natural, Verbier ha construido una sólida reputación en torno al buen vivir: restaurantes galardonados, hoteles boutique y una vida nocturna que combina elegancia con espíritu cosmopolita. Espacios como La Table d'Adrien, que ostenta una estrella Michelin, o el sofisticado Le Vingt Deux, dan muestra de una gastronomía que rinde homenaje a la tradición con un toque contemporáneo.

Sin embargo, entre chalés y pistas, The Lodge sobresale como un refugio excepcional. Propiedad del empresario británico Richard Branson, y parte de su colección Virgin Limited Edition, este elegante *château* alpino combina discreción y exclusividad en una experiencia de hospitalidad a medida.

El concepto de estancia todo incluido se redefine aquí. Cada detalle, desde el menú diario hasta las visitas a la montaña, se adaptan a las preferencias de los visitantes. Un grupo de instructores acompaña cada salida a las pistas, mientras que al regreso espera un spa con tratamientos relajantes, una piscina cubierta, *jacuzzi* y un gimnasio completamente equipado.



Para las noches más animadas, la propiedad cuenta con un salón con bar, mesa de billar, juegos y una cuidada selección de vinos europeos, entre ellos, etiquetas provenientes de la bodega sudafricana del propio Branson.

Rodeado de vegetación alpina, The Lodge se encuentra a solo cinco minutos a pie del centro de Verbier y a 250 metros de la estación de *forfait* de Medran. El acceso es sencillo desde el aeropuerto de Ginebra (a dos horas en automóvil), aunque quienes busquen un recorrido más pintoresco pueden optar por el tren hasta Martigny.

CON ÚNICAMENTE NUEVE HABITACIONES, SIETE SUITES, DOS SUITES PRINCIPALES Y UNA SUITE INFANTIL PARA SEIS NIÑOS, THE LODGE PUEDE ALBERGAR HASTA 18 HUÉSPEDES Y SE ALQUILA EN SU TOTALIDAD DURANTE LA TEMPORADA ALTA INVERNAL, DEL 5 DE ENERO AL 8 DE MARZO.

EL ALMA DEL ÁRTICO NORUEGO

Mientras que Verbier seduce con su lujo alpino, Longyearbyen, en el archipiélago de Svalbard, ofrece una verdadera inmersión en la vida del Ártico. Localizada a tan solo 1,300 kilómetros del Polo Norte, esta pequeña ciudad de unos 2,500 pobladores es la capital habitada más septentrional del planeta y la puerta de entrada al extremo norte del mundo.

En este entorno donde el día y la noche se miden por estaciones, la vida cotidiana se adapta al ritmo de la naturaleza. Las calles se tiñen de azul polar, los glaciares dominan el horizonte y la comunidad local mantiene una relación íntima con su entorno.

Pero más allá de sus paisajes majestuosos, Longyearbyen sorprende por su vida cultural y gastronómica, marcada por una creatividad que desafía las condiciones extremas.

Quark Expeditions, especialista en viajes polares, ha seleccionado algunos de los lugares más significativos del destino para quienes deseen descubrir el espíritu de Svalbard. Entre ellos, destaca Huset Restaurant, considerado el restaurante de alta cocina más al norte del mundo, donde cada platillo evoca la historia minera de la región.

Por su parte, Funken Bar invita a admirar vistas hacia la tundra, mientras que en Svalbard Bryggeri se sirven cervezas elaboradas con agua de glaciares de más de 2,000 años.

Otros espacios como Café Huskies, con su ambiente cálido y homenaje a los perros de trineo, o Gruvelageret, ubicado en un antiguo almacén minero, permiten conocer la historia local a través de la gastronomía.



CORTESÍA

En Fruene, los icónicos osos polares de chocolate son una deliciosa representación de la fauna ártica, y en Spitsbergen Sport, los viajeros pueden equiparse para enfrentar las bajas temperaturas. Finalmente, la galería Nordover se erige como un faro cultural en medio del hielo. Se trata de la galería de arte más al norte del planeta, donde las obras contemporáneas dialogan con el paisaje polar.

Y para capturar la esencia de Svalbard, Quark Expeditions ha desarrollado el *Guided Photography Program*. A diferencia de un curso tradicional, este aprendizaje sucede en tiempo real. Fotógrafos profesionales acompañan cada travesía para orientar a los pasajeros sobre composición, ajuste de cámara y lectura de la luz en condiciones extremas. La experiencia recibe tanto a principiantes en busca de una nueva habilidad como a fotógrafos avanzados deseosos de inmortalizar escenas irrepetibles.

Para maximizar cada oportunidad, los integrantes del programa disfrutan de acceso prioritario en las primeras embarcaciones Zodiac durante los desembarques. Esta logística permite pisar tierra antes y reaccionar con agilidad ante la presencia de fauna o el cambio del clima.



MÁS QUE UN DESTINO PARA VIAJAR, LONGYEARBYEN ES UNA EXPERIENCIA DE INTROSPECCIÓN. CADA ENCUENTRO Y CADA SILENCIO RECUERDAN LA FUERZA DE LA NATURALEZA Y LA RESILIENCIA DEL SER HUMANO.



CIENCIA Y EXPLORACIÓN EN AGUAS HELADAS

La Antártida se encuentra entre los más grandes sueños para los amantes de las expediciones icónicas. En diciembre de 2027, la navegación polar alcanzará una nueva dimensión gracias a Antarctica, Ocean (Re) Imagined, alianza entre Ponant Explorations y Woods Hole Oceanographic Institution. Esta travesía de 10 noches a bordo del buque Le Lyrial unirá la exploración náutica tradicional con el trabajo científico.

Los viajeros tendrán la oportunidad de compartir espacio con figuras prominentes en el estudio ambiental. Catherine Walker aportará sus conocimientos sobre la física del hielo polar y su conexión con otros cuerpos celestes; mientras que Ted Maksym dará claves para comprender la dinámica de las aguas polares y su impacto en el clima planetario.

Finalmente, el Dr. Kilaparti Ramakrishna hablará de los desafíos de la diplomacia climática internacional. La labor divulgativa estará liderada por el comunicador Richard Vevers, quien acercará los secretos del océano mediante relatos fascinantes.

Las jornadas incluirán conferencias diarias, debates interactivos y salidas en embarcaciones Zodiac. Los viajeros bajarán en las costas, donde observarán colonias de pingüinos y formaciones heladas majestuosas. Cada recorrido contará con el acompañamiento permanente de guías naturalistas capacitados para interpretar la riqueza del ecosistema.

El punto de partida y retorno será la ciudad de Ushuaia, por lo que el programa tiene contemplada una noche previa de estancia hotelera en Buenos Aires, vuelos chárter de enlace e itinerarios terrestres totalmente coordinados. ■

A BORDO DE LE LYRIAL, LOS PASAJEROS DISFRUTARÁN SUITES CON BALCÓN PRIVADO, SERVICIOS DE BIENESTAR Y UNA PROPUESTA GASTRONÓMICA EXCLUSIVA, DISEÑADA EN COLABORACIÓN CON LA FIRMA DUCASSE CONSEIL.


MUÉVETE CON LA TRADICIÓN.
CADA VIAJE CELEBRA LA VIDA.
ECOBICI
ECOBICI
HSBC
MAPA DE ESTACIONES
ESTÁS AQUÍ
Patrocinado por
HSBC
ECOBICI

Nuevo



DiDi *Select*

Restaurantes top
elegidos para ti

DiDi Food