

EXPANSIÓN

CÓMO RECUPERAR 22,500 MDD

CINES, TEATROS,
DEPORTES Y CONCIERTOS
SE ADAPTAN PARA
UNA NUEVA ERA DEL
ENTRETENIMIENTO.

EN EXCLUSIVA

ALEJANDRO RAMÍREZ
CEO DE CINÉPOLIS

EL RETO DE VOLVER
A LAS SALAS



MAURICIO SULAIMÁN
CMB

MORRIS GILBERT
OCESA

XAVIER LÓPEZ
KIDZANIA

**MÁS QUE UNA
FRONTERA**

TIJUANA Y SAN DIEGO,
UNA ECONOMÍA DE
260,000 MDD

**BIOMÉTRICOS
A LA MEXICANA**

EL NUEVO UNICORNIO
EN SILICON VALLEY

ADemás

CES 2022

DE VUELTA
A LAS VEGAS

RESKILLING
CÓMO REENFOCAR
TU CARRERA



EXPANSION

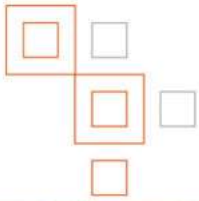
UN UNICORNIO MEXICANO EN SILICON VALLEY

RICARDO AMPER,
FUNDADOR Y CEO,
INCODE TECHNOLOGIES.

PÁG.
92



**UBICACIONES
PRIVILEGIADAS
Y ALTO ÍNDICE
DE OCUPACIÓN**



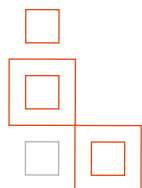
PORTAFOLIO COMERCIAL

149
propiedades

2,865,300 m²
área bruta rentable



LÍDERES
INDISCUTIBLES
DE LOGÍSTICA
EN MÉXICO

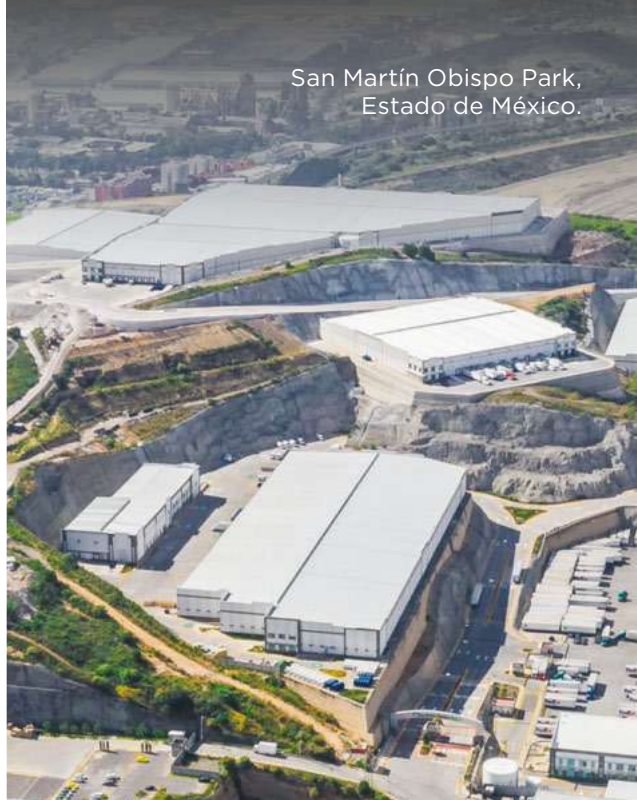


PORTAFOLIO INDUSTRIAL

192
propiedades

5,780,200 m²
área bruta rentable

San Martín Obispo Park,
Estado de México.



San Martín Obispo Park,
Estado de México.

Torre Diana, CDMX.

DIVERSIFICACIÓN EN UBICACIONES Y CLIENTES

PORTAFOLIO DE OFICINAS

99
propiedades

1,310,500 m²
área bruta rentable

**Invierte en la FIBRA
más grande de LATAM**

Conoce más en funo.mx



Torre Diana, CDMX.

 Renta de espacios:
800 847 2757

 @fibraunomx

 /Fibraunomx

 funo.mx

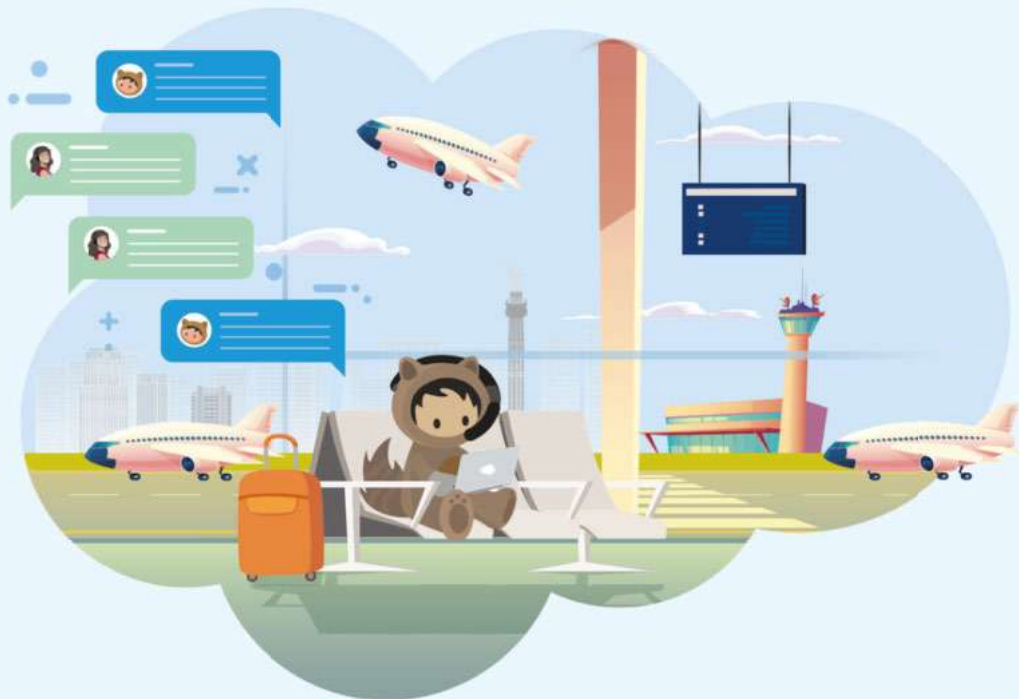
 Fibra Uno (FUNO)

 www.funo.mx

OMNIEXPERIENCIA

es que **sus ventas despeguen** a tiempo,
esté donde esté.

Incremento hasta en un **28%***
la **productividad** del equipo.



Contáctenos y en tan sólo

15 días**

podrá estar usando alguna
de **nuestras soluciones.**



salesforce.com/mx/omniexperiencia

*Encuesta Salesforce a clientes globales conducida en Julio 2021.

**Aplica para ciertas soluciones de acuerdo al tamaño de proyecto y características del mismo.

EN PORTADA

REINVENTARSE O MORIR

Los protagonistas del mundo del entretenimiento familiar y de gran formato trabajan para darle la vuelta a los estragos de la pandemia.

ELEGIBLES. Los espacios abiertos se posicionan entre organizadores y patrocinadores de festivales musicales y eventos deportivos.



ESPECIAL

PLUSVALÍA FRONTERIZA

Tijuana y San Diego dan vida a una zona en la que coexisten 5.5 millones de personas y un PIB de 260,000 millones de dólares. Pero no es todo.

ENTREVISTA

UN NUEVO UNICORNIO

La odisea de Ricardo Amper para hacer de Incode Technologies, la firma de autenticación biométrica que fundó en Silicon Valley, una solución global.

PULSO

7 EXPECTATIVAS 2022

¿EL AÑO DE LA ESCASEZ?

Cuatro ejes para poder sortear un panorama complicado.

10 EXPORTACIONES ARRIBA

El peso del comercio exterior en la reactivación económica del país.

POLÍTICA

13 ELECCIONES 2022

EL RETO DE LA OPOSICIÓN

La lucha del PRI y el PAN para no perder más gubernaturas.

18 UN VÍNCULO RECIENTE

Los 11 momentos claves de la relación Biden-López Obrador.

NEGOCIO

21 LA INDUSTRIA DE LOS CRUCEROS SALIR DEL NAUFRAGIO

La lenta y limitada reactivación de los viajes en crucero.

EXPANSIÓN

CONTENIDO

01-ENERO-2022

24 FÁRMACOS ACCESIBLES

Novartis quiere cambiar la forma en que se costean los tratamientos.

28 START-UP DEL TURISMO

La apuesta de PtoD para vender viajes desde tus redes sociales.

VALOR

33 MEJOR PORTAFOLIO

EVOLUCIONAR EL AHORRO

La inversión sostenible, según Sergio Méndez, CEO de BlackRock México.

38 DINERO INTELIGENTE

Las claves para sacarle provecho a la movilidad hipotecaria.

IDEAS

43 RESKILLING / UPSKILLING

RENOVAR EL TALENTO

Consejos para evitar crear un perfil 'estilo Frankenstein'.

46 MÁS ALLÁ DEL SALARIO

Ser una empresa flexible y con propósito, de lo más deseado.

48 CONVERSACIÓN CREATIVA

Entrevista a Edson Noyola, CEO de Tlapalería de Ideas.

FUTURO

55 INCLUSIÓN TECNOLÓGICA

UNA MISIÓN PARA ALEXA

Crear asistentes de voz para personas con discapacidad.

58 EL CES REGRESA A LAS VEGAS

La tecnología alimentaria y en la salud, lo más esperado.

LIFE AND STYLE

97 BIENESTAR 360

TIEMPO DE CONSENTIRTE

Productos y experiencias para 'alimentar' tu cuerpo y tu mente.

104 LETRAS NETAS
BÁRBARA ANDERSON
El Biden que no fue

EDITOR GENERAL

Gonzalo Soto
gonzalo.soto@grupoexpansion.com

EDITOR DE REVISTA Y RELACIONES EDITORIALES

Eladio González
eladio.gonzalez@grupoexpansion.com

EDITOR DE EXPANSIÓN POLÍTICA

Mariel Ibarra
eibarra@grupoexpansion.com

EDITOR DE REPORTAJES Y ESPECIALES

Gonzalo García
gcrespo@grupoexpansion.com

JEFE DE REDACCIÓN E INFORMACIÓN

Alberto Verduco
mario.verduco@grupoexpansion.com

DIRECTOR COMERCIAL

Diego Alejo
dalejo@grupoexpansion.com

HEAD DIGITAL COMERCIAL

Cristhian del Ángel
cristhian.delangel@grupoexpansion.com

INDUSTRY MANAGER

CONSUMO, VIAJES Y ENTRETENIMIENTO
Alejandra Paredes
alejandra.paredes@grupoexpansion.com

LUJO, MODA Y BELLEZA

Luis Alarcón
lalarcon@grupoexpansion.com

SERVICIOS EMPRESARIALES Y REAL ESTATE

Édgar Córdova
edgar.cordova@grupoexpansion.com

MOVILIDAD, FINANZAS Y TECNOLOGÍA

Carolina Díaz Barriga
carolina.diaz@grupoexpansion.com

DIRECTORA DE ESTRATEGIA Y GESTIÓN COMERCIAL

Alejandra Bustos
alejandra.bustos@grupoexpansion.com

BRANDED CONTENT

EDITORIA
Mildred Ramo
mildred.ramo@grupoexpansion.com

COEDITORIA

Irayda Rodríguez

PROJECT MANAGER

Fernando Cortés

DIRECTOR COMERCIAL DE RELACIONES INSTITUCIONALES

Fernando Ceballos
fernando.ceballos@grupoexpansion.com

DIRECTOR DE MARKETING Y TRANSFORMACIÓN DE NEGOCIO

René Flores
rflores@grupoexpansion.com

LÍDER DE MONETIZACIÓN

Karina Alanís
aalanis@grupoexpansion.com

COORDINADORA DE MOVILIDAD, FINANZAS Y TECNOLOGÍA

Rebeca Domínguez

COORDINADORA DE SERVICIOS EMPRESARIALES Y REAL ESTATE

Ana Chávez
achavez@grupoexpansion.com

ACCOUNT MANAGER

Tania Cortés
tcortes@grupoexpansion.com

SUBDIRECTORES DE GOBIERNO

Carla Font
cfont@grupoexpansion.com
Víctor Enríquez
venriquez@grupoexpansion.com

EDITOR ADJUNTO DE LA REVISTA EXPANSIÓN

Víctor Lomeli
victor.lomeli@grupoexpansion.com

EDITORIA DE EMPRESAS

Purificación Lucena
plucena@grupoexpansion.com

REPORTEROS

Mara Echeverría, Nancy Malacara, Diana Nava, Ivet Rodríguez, Juan Tolentino

COORDINADORA DE TECNOLOGÍA

Eréndira Reyes
ereyes@grupoexpansion.com

REPORTERO

Fernando Guarneros

COORDINADOR DE POLÍTICA Y SOCIEDAD

Octavio Ortega
oortega@grupoexpansion.com

REPORTEROS

Lidia Arista, Melissa Galván, Antonio Hernández, Mariana León, Shelmá Navarrete, Ariadna Ortega, Obed Rosas, Mauricio Torres, Brenda Yañez

EDITOR DE ECONOMÍA

Alejandro Bazán
abazan@grupoexpansion.com

REPORTEROS

José Ávila, Luz Elena Marcos, Dainzú Patiño

EDITOR WEB

José Luis Sánchez

REPORTERA DE INTERNACIONAL

Fernanda Hernández

EDITORIA DE INTELIGENCIA

Rosalía Lara
rosalia.lara@grupoexpansion.com

ANALISTA DE INTELIGENCIA

Edmundo Sánchez

HEAD DE OPERACIONES

Luis Lara
luis.lara@grupoexpansion.com

GERENTE DE TRÁFICO

Ana María Galindo

COORDINADOR DE PRODUCCIÓN

Édgar Mora

PRODUCCIÓN

Ulises Alarcón

COORDINADOR DE PRODUCCIÓN DIGITAL

Javier Jasso

POSPRODUCCIÓN DIGITAL

Diana Aguilar, Jesús González

HEAD DIGITAL

Isabel Ferguson
iferguson@grupoexpansion.com

COORDINADORA DE ESTRATEGIA EDITORIAL

Pamela Vargas

DISEÑADORA WEB

Itzel García Palacios

MÁNAGER DE PRODUCCIÓN MULTIMEDIA

Aldo Gutiérrez

COORDINADOR DE PRODUCCIÓN MULTIMEDIA

Omar Moreira

COORDINADOR DE VIDEO HARD NEWS

Miguel Ángel Santa Olalla

PRODUCTORA AUDIOVISUAL

Mónica Alfaro

PRODUCTOR MULTIMEDIA

Adrián Moreno

MOTION GRAPHICS

Nataly Camarena, Francisco Cedano Lima, Andrea Ortiz

REALIZADORES DE VIDEO

Armando Gutiérrez, Zaira Gutiérrez, Miguel Ángel Montaña, Juan José Pérez, Ana Luisa Ramírez

EDITORIA DE REDES

Karen Sixtos

COMMUNITY MANAGERS

Sergio González, Alan Páez, Ana Rodríguez

EDITOR GENERAL DE ARTE HARD NEWS

Rodrigo Olmos
rolmos@grupoexpansion.com

EDITOR DE ARTE

Óscar González

EDITOR DE FOTO

Arturo Limón

COORDINADORA DE FOTO SR

Betina García

COORDINADORA DE FOTO WEB

Paola Hidalgo González

COORDINADORA DISEÑO WEB

Evelyn Alcántara

DISEÑADORAS WEB

Nayeli Araujo, Pamela Jarquín, Ana Paula Hernández Carrillo

DISEÑADOR WEB

David Sánchez Fernández

BECARIA WEB

Lucero Pastrana Chargoy

CORRECTORA DE ESTILO

Sandra Berrios

CONTACTO DE VENTAS

ventas@grupoexpansion.com

Tel. 55 9177-4100 / 4300

COORDINADORA ADMINISTRATIVA

Yrazema Almanza Yañez

ASISTENTES

Carolina Aguilar Dorantes
Nayelly Elizabeth Peña Reyes

COLABORADORES

Jesús Almazán, Diego Álvarez, Gladys Bañuelos, Paulina Chávez, Paco Díaz, Ariana Drehsler, Anylú Hinojosa-Peña, Alfredo López-Tagle, Makareno, Javier Vallín.



SUSCRIPCIONES
Y SERVICIO AL CLIENTE
(55) 9177 4342
servicioalcliente@expansion.com.mx

CHAIRMAN / PRESIDENT
EDGAR FARAH

CHIEF OPERATING OFFICER
JORGE DIBILDOX

CHIEF AFFAIRS OFFICER
LEONARDO VALLE

EXPANSIÓN PUBLISHING

DIRECTORA GENERAL
BLANCA JUANA GÓMEZ MORERA



OUT OF HOME MEDIA PUBLISHING EVENTS & EXPERIENCES FILMED ENTERTAINMENT

EXPANSIÓN® es una publicación de Expansión, S. A. de C. V. Revista mensual, N° 1287, enero 01, 2022. Reserva de Derechos al Uso Exclusivo No.: 04-1972-000000000287-102; Certificado de Licitud de Título No. 884, Certificado de Licitud de Contenido N° 520. EXPANSIÓN® es una publicación editada y publicada por Expansión, S. A. de C. V., con domicilio en avenida Constituyentes N° 956, colonia Lomas Altas, delegación Miguel Hidalgo, C. P. 11950, Ciudad de México. Editor responsable: Eladio González Vizcarro. Esta publicación fue impresa por Quad Graphics Reproducciones Fotomecánicas, S. A. de C. V., con domicilio en Duraznos N° 1, colonia Las Peritas, delegación Xochimilco, C. P. 16010, Ciudad de México. Distribuida por Expansión, S. A. de C. V., Alfesa Comercialización y Logística, S. A. de C. V., Intermed, S. A. de C. V. y por la unión de voceadores a través del despacho Everardo Flores Serrato, 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 © 2022, Expansión, S. A. de C. V. Consulta el aviso de privacidad de datos en la siguiente dirección <https://expansion.mx/aviso-legal-y-de-privacidad>. Registro Postal: PP09-0198



CON BANORTE ERES TU PROPIO SANTA.



Acumula compras con tus **Tarjetas de Crédito Banorte**
y decide tu regalo **de la promoción De Mí Para Mí.**



Regístrate y activa en
banorte.com/TuTarjetaFavorita

Aplican restricciones. Vigencia del 1 de diciembre de 2021 al 31 de enero de 2022. Productos emitidos y operados por Banco Mercantil del Norte, S.A., Institución de Banca Múltiple, Grupo Financiero Banorte. Términos, condiciones, comisiones y requisitos de contratación en banorte.com

VISA

#TuBancoTuTiempo

 **BANORTE**
EL BANCO FUERTE DE MÉXICO

¿DE VUELTA A LOS ESCENARIOS?

La película *Duna*, que llegó a México a finales de octubre, fue uno de los grandes estrenos que por fin

atrajo de nuevo a los espectadores a las salas desde el inicio de la pandemia. Basada en el clásico de la literatura de ciencia ficción de

Frank Herbert, muestra un mundo, miles de años en el futuro, que visto hoy tiene más de ficción que de ciencia. Las civilizaciones que describe no parecen tener ocio. No hay libros ni teatros, cine, música o deporte.

Y no hace falta tener estudios de sociología para ver que vamos por el camino contrario: ya no vivimos en la era de la información, sino en la del entretenimiento. Incluso en la del sobreentretenimiento: Netflix, Disney, Amazon, HBO, Twitch, YouTube, TikTok, Instagram, Facebook, Twitter, el fútbol, los conciertos... La oferta para 'perder el tiempo' (o aprovecharlo, según se mire) es tan amplia que casi necesitamos una hoja de Excel para organizarnos con todo lo que queremos ver, escuchar o, por ponernos más prosaicos, 'consumir'.

En este ambiente han crecido grupos multimillonarios y globales, como los citados en el párrafo anterior, cuya principal labor es entretenernos, y se ha producido una transformación de los modelos de negocio que obligó a las compañías más tradicionales –como las salas de cine, de teatro o de conciertos– a reinventarse y entrar a lo digital. Y de pronto llegó el covid-19, que aceleró esta evolución porque hundió los números de las empresas 'presenciales' e impulsó los de las 'virtuales'.

Según un análisis de PwC, la pérdida de ingresos de esta industria durante la pandemia fue de 8.37%, pero "el sector del cine tuvo el mayor impacto, con un retroceso de 80.21%. Nuestras proyecciones indican que no será hasta 2023 cuando el sector recupere sus

ingresos prepandemia", destaca. En cambio, el video en *streaming* subió sus ingresos casi 25% y los *eSports* y los videojuegos crecieron más de 4%.

En ese momento, no faltaron los gurús que afirmaron que nada volvería a ser igual, que ya nadie saldría de su casa para ir al estreno de una película o a un concier-

to. Sin embargo, si algo muestra la rapidez con que las calles, los restaurantes y las tiendas se han llenado en cuanto la pandemia remitió ligeramente, es que la gente no puede ni quiere vivir encerrada en su hogar y conectada todo el tiempo a una pantalla.

La recuperación de la industria del entretenimiento –que es el tema de nuestra portada de este mes porque es una de las mayores industrias del mundo– ya ha comenzado. Así lo comenta en entrevista exclusiva Alejandro Ramírez, director general de Cinépolis y uno de los principales empresarios del sector del país –y por ello, la persona que hemos elegido para protagonizar este tema–, el futuro será distinto, pero no tan distinto: "En 2019, las salas de cine vendimos 41,000 millones de dólares para Hollywood, y esos 41,000 millones de dólares son difíciles de replicar o sustituir con suscripciones de 5, 9 o 12 dólares en las plataformas de *streaming*. Esos 41,000 millones de dólares pueden volver a estar ahí".

En nuestro análisis no hablamos solo de cine porque la industria es muy amplia y, por lo mismo, la recuperación será desigual en sus distintas ramas. Dos leyendas de la producción teatral, Morris Gilbert y Alejandro Gou, son pesimistas y dicen que "lo más sensato sería cerrar, pero los que hacemos teatro no somos gente sensata". Y aunque los festivales de música han regresado por todo lo alto, la variante ómicron deja claro que habrá sombras en el camino. 🇲🇽



lectores@expansion.com.mx



@ExpansionMx



/ExpansiónMex



@ExpansionMx



@Expansion

UN NUEVO PROYECTO LLEGA A TIJUANA



THE LANDMARK

TIJUANA

VIVE LA EXPERIENCIA

APERTURA ÚLTIMO TRIMESTRE DEL 2022

LOCALES DESDE 50m²

MÁS DE 80 MARCAS
CONFIRMADAS



Forma parte del desarrollo de un destino único,
diseñado para disfrutar al máximo, con locatarios
exclusivos e inversionistas con visión.

Un desarrollo de:

THOR/URBANA

LA VISIÓN DISTINTA

Ponte en contacto con nosotros: info@thorurbana.com

Paseo de la Reforma 2620, Piso 16 C.P.11950, México D.F.
T. 55 4170 1400 ☎ 55 8106 0290

S.L.P. **The Park**® 78269

LA MEJOR UBICACIÓN EN S.L.P.

SHOPPING · DINING · ENTERTAINMENT



NO TE QUEDES FUERA DE ESTE
GRAN PROYECTO

 55-8106-0290

info.theparkslp@thorurbana.com

Un desarrollo de:

THOR/URBANA

LA VISIÓN DISTINTA



www.thorurbana.com



EXPANSION WOMEN ECONOMIC FORUM

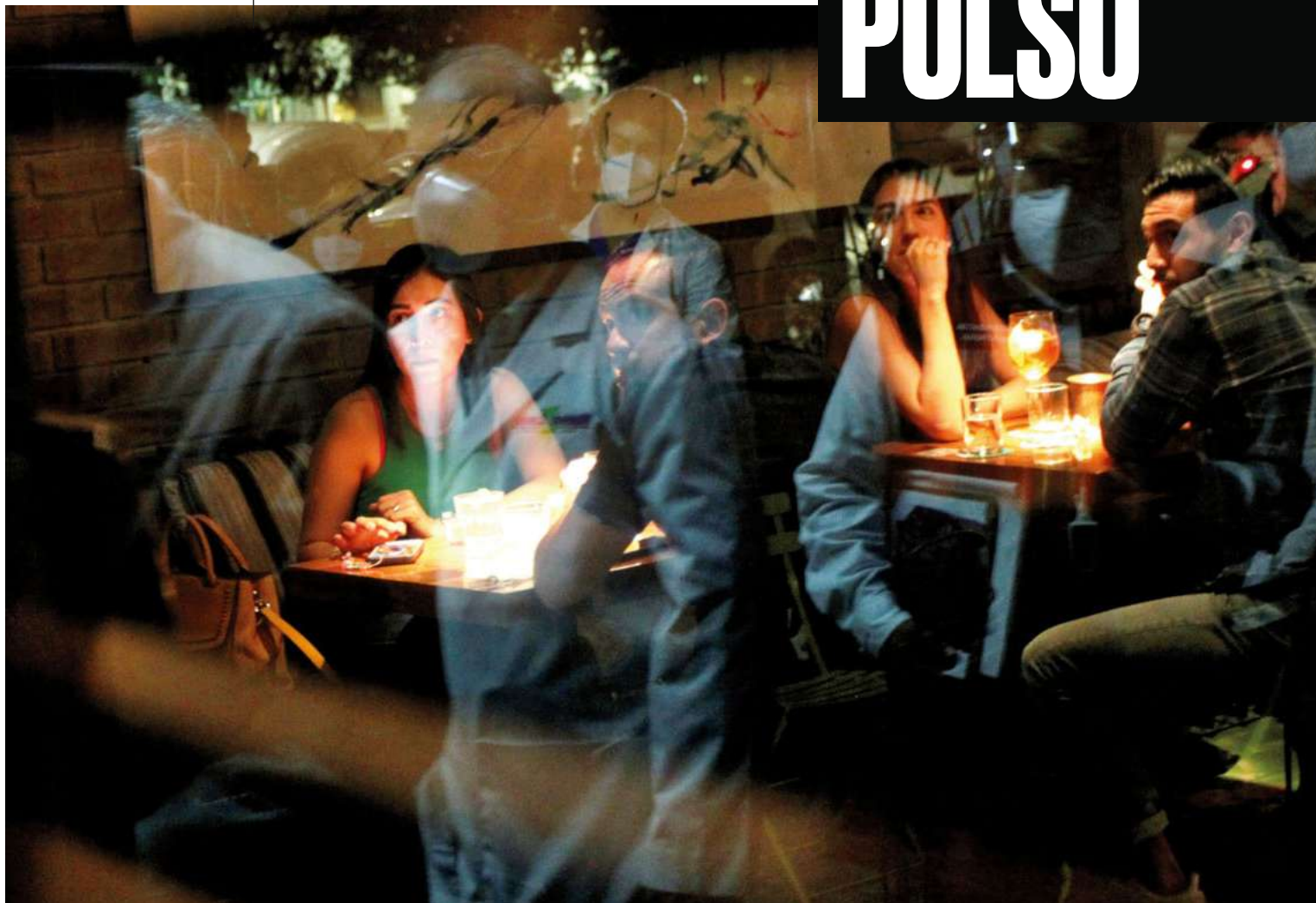
EL NUEVO ORDEN
MARZO 2022

REGÍSTRATE AQUÍ

www.expansionWEF.mx

IMPERATIVO. El 2022 estará marcado por la necesidad de generar un mayor dinamismo en las actividades económicas.

PULSO



¿OTRO AÑO TERRIBLE?

A la economía mexicana le urge un plan para estimular la inversión pública y privada y dejar de depender de lo que haga Estados Unidos.

POR: Dainzú Patiño y José Ávila

El año 2022 tampoco será sencillo para la economía mexicana. Hacienda prevé un crecimiento del PIB de 4.1%, pero el sector privado opina que es demasiado optimista y espera un avance de 2.9%. Y es que la recuperación aún es muy frágil: en 2021, el país creció por factores externos, sobre todo, por el repunte de Estados Unidos, que impulsó el envío de remesas y la demanda de bienes manufacturados, explica Carlos Capistrán, economista de Bank of America. “No hemos recuperado los niveles de producción de antes de la pandemia. En 2021 recibimos más remesas que inversión extranjera directa. Eso me parece terrible”. ¿Qué puede hacer México para consolidar la recuperación?



DAR CERTEZAS A LAS INVERSIONES

Con una economía creciendo mayormente por factores externos y no internos, a México le urge un plan para estimular la inversión pública y privada en 2022. Sin embargo, hay iniciativas del gobierno que pondrán trabas a la inversión privada, como el referéndum para la revocación de mandato del presidente López Obrador en abril y la discusión de la iniciativa de reforma a la Ley de la Industria Eléctrica, dice un análisis del IMEF.

"Estamos con este gran elefante blanco en la habitación que es la reforma eléctrica, que puede entorpecer la confianza y la actividad económica. Incluso hay algunos grupos empresariales que ya anunciaron recortes o suspensiones en sus inversiones hasta no tener claridad con la reforma. El solo hecho de que esté en discusión ya nos está mermando", comenta Mariana Campos, coordinadora del Programa de Gasto Público y Rendición de Cuentas de México Evalúa.

IMPULSAR LA INVERSIÓN PÚBLICA

En el presupuesto público 2022 se contempla destinar hasta 1 billón de pesos para obra pública. Pero si no se da certeza jurídica a los inversionistas privados, será difícil atraer a las empresas y el PIB seguirá estancado.

"Una economía requiere de inversión pública y privada. En el caso de México, aspiramos a que algún día tengamos al

menos 25% de inversión como proporción al PIB, entre la suma del gobierno y las empresas. Ese billón de pesos del gobierno no representa ni el 4%. Requiere cinco tantos más de inversión privada. Mientras no logremos eso, México va a seguir teniendo un crecimiento mediocre", dice Ernesto O'Farrill, presidente de Bursamétrica.

PRODUCIR Y EXPORTAR

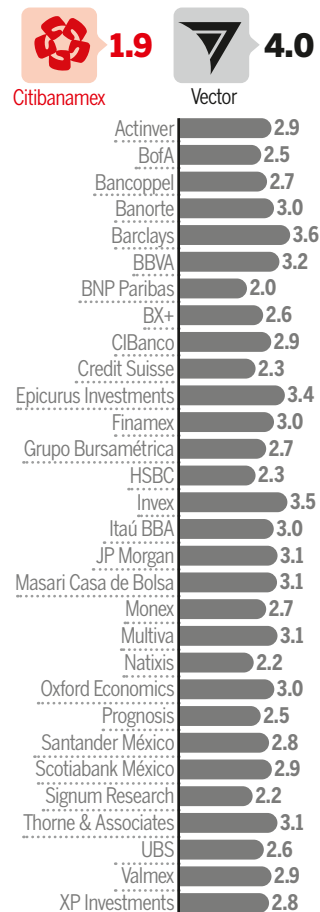
México debe recuperar su capacidad de producción, pero hay riesgos externos, como la escasez de semiconductores, los cuellos de botella en las cadenas de suministro y eventuales restricciones a la movilidad en caso de nuevos aumentos en los contagios de coronavirus, coinciden Juan Carlos Baker, académico de la Universidad Panamericana y exsubsecretario de Comercio federal; y Fernando Ruiz, director general del Consejo Mexicano de Comercio Exterior (Comce).

Baker, negociador de México para el T-MEC durante el sexenio de Enrique Peña Nieto, añade otros dos riesgos importantes: el papel que tendrá China en el comercio mundial y las reacciones que se pueden dar contra algunas políticas del gobierno mexicano. "El 2022 va a estar marcado por la necesidad obvia de generar mayor actividad, pero hay una serie de señales de política pública al interior que no apoyan la actividad exportadora", opina este especialista.

LA DESACELERACIÓN

La Secretaría de Hacienda estima que el crecimiento del PIB de 2021 esté entre 5.8 y 6.8%; y para este año, las expectativas ya no son tan optimistas.

Estimación PIB 2022 (%)



FUENTE: Encuesta Citibanamex Expectativas (Nov. 2021).

CAMBIAR EL MODELO

El 2022 va a ser el "año de la escasez", no porque no haya productos, sino por los problemas de abastecimiento y suministro, señala Baker. México trabaja con esquemas de "justo a tiempo" para ahorrar costos, por lo que el país tiene que negociar con los proveedores para asegurar el inventario en las plantas y evitar que no se rompa la cadena de valor, añade Fernando Ruiz, del Comce. Este esquema debe cambiar.

"En el corto plazo es difícil reaccionar a la escasez. ¿Qué se puede hacer a nivel gubernamental para generar mayor eficiencia en los mercados? Ayudar a que haya condiciones de mayor competencia en distintos mercados, más oferentes y precios más accesibles", comenta Alejandro Saldaña, economista en jefe de Ve por Más.

Gracias a nuestros clientes, una vez más HSBC México es ganador en los premios Euromoney

- **Líder del mercado en productos de Cash Management**
- **Mejor servicio en Cash Management**

Continuaremos con nuestro compromiso de seguir invirtiendo en los más altos estándares de innovación digital, ciberseguridad, soluciones de vanguardia en Cash Management y, sobre todo, en el más alto estándar de servicio especializado.

México 2021



UN PILAR PARA LA REACTIVACIÓN

La economía mexicana logró iniciar su reactivación gracias a un mayor intercambio de mercancías con el resto del mundo.

POR: José Ávila

El comienzo de la reactivación económica de México, aún frágil, se apoyó en el sector exportador, el más dinámico del país, ante la falta de estímulos internos para otros sectores productivos. De enero a octubre de 2021 –últimas cifras disponibles hasta el cierre de edición–, México registró exportaciones por 400,944 millones de dólares.

Y este año, el reto será precisamente “mantener el crecimiento de las exportaciones”, dice Fernando Ruiz, director general del Consejo Mexicano de Comercio Exterior (Comce). El desafío estará en la logística y las cadenas de suministro, que en 2021 sufrieron la escasez de contenedores en los puertos y la falta de materiales, como los semiconductores, esenciales para la industria automotriz y tecnológica. Juan Carlos Baker, ex-subsecretario de Comercio, señala que los cuellos de botella persistirán este año.

En el lado positivo, destacan los agresivos estímulos del gobierno de Joe Biden, que provocan que la demanda de productos y servicios por parte de los consumidores estadounidenses se mantenga en buena salud.

LA MARCA MÉXICO. Los productos mexicanos son cada vez más populares en el mundo y sus exportaciones han mantenido al país a flote en la crisis actual.

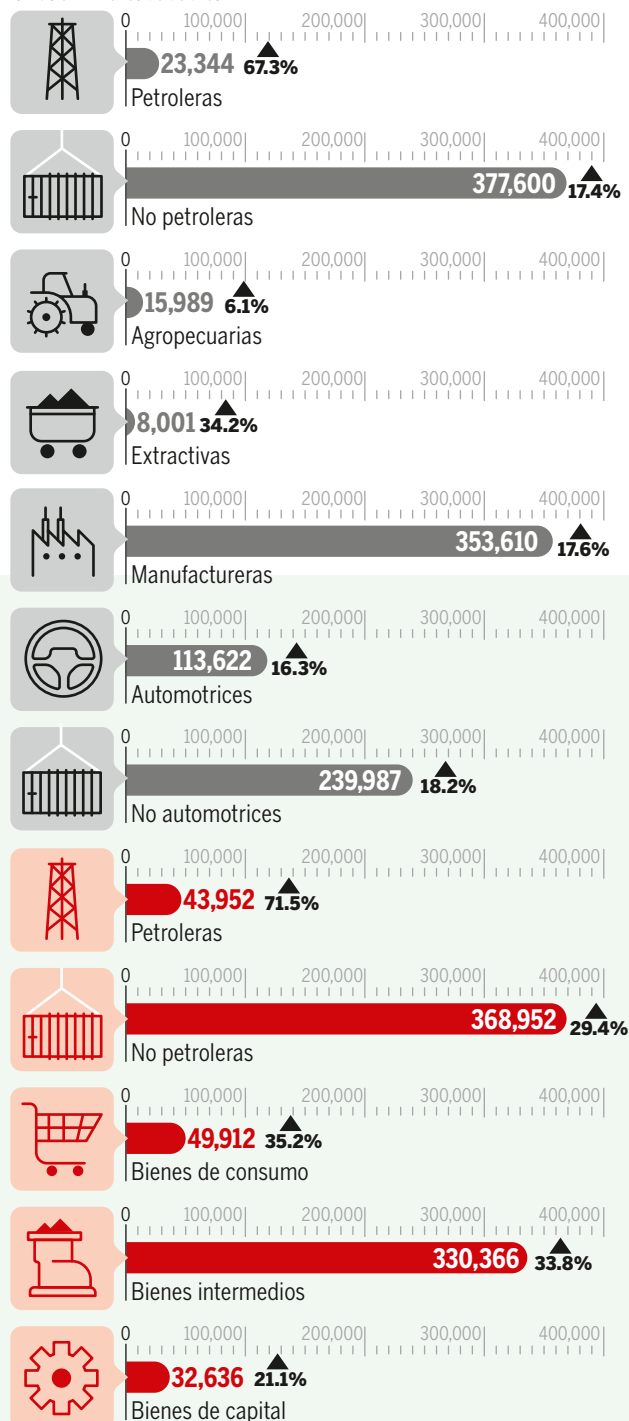


LO QUE MÁS VENDE Y LO QUE MÁS COMPRÓ MÉXICO

Balanza comercial de mercancías entre enero y octubre de 2021.

● Exportaciones
● Importaciones
▲ Variación anual

Cifras en millones de dólares



FUENTE: INEGI.

Trabajando unidos lograremos superar los retos de salud

Comex
División Profesional

Aplicación Profesional

Asegura tus proyectos, con productos de alta tecnología e innovación a través del servicio altamente especializado de aplicación profesional, que garantiza la máxima rentabilidad costo-beneficio, y la conservación de tus instalaciones en óptimo estado protegiendo y embelleciendo cada rincón.

División profesional, tu socio de negocio:

- Infraestructura especializada
- Expertos en asesoría
- Soluciones integrales

EXPANSION

DAILY

PODCAST



**LO QUE HAY
QUE SABER**

CON
MACA CARRIEDO
Y **JAVIER GARZA**

ESCUCHA EL **PODCAST** EN:



ELECCIONES 2022

EL RETO DE NO PERDERLO TODO

Seis gubernaturas en poder del PAN y del PRI se disputarán este año. Ambos partidos encaran el desafío de conservarlas ante la ola de Morena, que pisa fuerte.

POR: Guadalupe Vallejo

Después de 2021, cuando México tuvo las elecciones más grandes de su historia, 2022 anuncia seis nuevas contiendas que pueden cambiar el mapa político del país y definir nuevos equilibrios entre Morena y la oposición, de cara a la sucesión presidencial de 2024.

El próximo 5 de junio, Aguascalientes, Durango, Hidalgo, Oaxaca, Quintana Roo y Tamaulipas tendrán votaciones para renovar su gubernatura, en procesos en los que dos de las principales fuerzas de oposición, el PAN y el PRI, enfrentan el desafío de retener esas posiciones y contener el avance de Morena.



La situación luce complicada para ambos partidos en vista de las tendencias recientes, según lo reconocen dirigentes y lo advierten analistas.

En 2021, Morena y sus aliados vencieron a la coalición PAN-PRI-PRD en 12 de las 15 gubernaturas en disputa, a lo que se suman retos como hallar a candidatos competitivos y mantener la unidad interna en cada fuerza.

El PAN, que pondrá en juego Aguascalientes, Durango, Quintana Roo y Tamaulipas, inicia el año con rupturas y expresiones de descontento hacia su dirigente nacional, Marko Cortés. En tanto, el PRI trabajará para retener Hidalgo y Oaxaca, aunque en ambas entidades las encuestas otorgan una amplia ventaja a Morena.

Tras las elecciones de 2021, el partido fundado por el presidente Andrés Manuel López Obrador logró extender su presencia a 16 de las 32 entidades del país -18, si se toman en cuenta Morelos y San Luis Potosí, gobernadas por sus aliados PES y PVEM, respectivamente-, y podría expandirse a 24 si este año derrota a panistas y priistas. En un escenario así, el PAN se quedaría al frente de cuatro gubernaturas, Chihuahua, Guanajuato, Querétaro y Yucatán, y el PRI únicamente conservaría Coahuila y el Estado de México.

Por lo pronto, Morena ya echó a andar sus procesos internos. De entre 150 aspirantes, en noviembre eligió a 24 precandidatos de los que saldrán los seis abanderados que postulará en la coalición Juntos Hacemos Historia (Morena-PT-PVEM-Nueva Alianza) para las elecciones de este año.

Del lado de la oposición, los partidos aún analizan los términos de sus coaliciones. En Hidalgo y Tamaulipas, se prevé que el bloque Va por México se concrete sin contratiempos, pero en Oaxaca, el PRI se perfila para competir en solitario, al igual que el PAN y el PRD.

En Aguascalientes, un estado con larga tradición panista, el liderazgo de Marko Cortés enfrenta críticas e incluso, ya derivó en la renuncia de dos figuras locales,



AVIVAR EL FUEGO. El resultado de la justa electoral de junio será determinante para incentivar el ánimo rumbo a 2024.

AGUASCALIENTES

Cargo en disputa: Gubernatura

Gobernador actual: Martín Orozco Sandoval (PAN)



En 2021, el PAN ganó 13 de 27 diputaciones locales y tres de los 11 ayuntamientos que se disputaron. Ahora, los líderes de otros partidos estiman que las diferencias entre Orozco y el líder nacional del PAN, Marko Cortés, pesarán en la contienda local. “El partido ha entrado en un ejercicio de deterioro, ahí están las declaraciones políticas del dirigente contra el gobernador”, señala Clemente Castañeda, senador de Movimiento Ciudadano.

DURANGO

Cargos en disputa: Gubernatura y 39 ayuntamientos

Gobernador actual: José Rosas Aispuro (PAN)



En alianza, el PAN y el PRD lograron derrotar al PRI en 2016, con José Rosas Aispuro. A seis años de distancia, perfilan una nueva coalición, a la que esta vez también se sume el PRI para tratar de vencer a Morena, que ha aumentado su presencia en varias entidades del norte. En 2021, Durango tuvo elecciones legislativas cuyo resultado fue un Congreso dividido. De 25 curules, el PRI logró ocho; Morena, siete; el PAN, cinco; el PRD, dos, y PVEM, MC y PT, una por partido.



CITA CIUDADANA. El 5 de junio, los habitantes de seis entidades deberán elegir a sus gobernadores.



LA CONQUISTA DE LOS VOTOS. El PAN buscará retener cuatros estados, mientras que el PRI intentará conservar dos.

HIDALGO

Cargo en disputa: Gobernatura

Gobernador actual: Omar Fayad Meneses (PRI)



La entidad es uno de los bastiones históricos del PRI y donde no se ha dado la alternancia política. En la contienda local de 2021, el PRI ganó 14 de las 18 diputaciones de mayoría relativa y 32 de las 84 presidenciales municipales, entre ellas, la capital, Pachuca, y Mineral de la Reforma. Para el PRI, el saldo del año pasado representó un avance de 10 ayuntamientos, pero las encuestas –hasta ahora disponibles– no le son favorables en la pelea por la gubernatura.

OAXACA

Cargo en disputa: Gobernatura

Gobernador actual: Alejandro Murat Hinojosa (PRI)



Hace seis años, Alejandro recuperó para el PRI la gubernatura de Oaxaca, que su padre, José Murat Casab, encabezó entre 1998 y 2004. La entidad es una de las más deseadas por Morena. Ha sido una de los estados más visitados por el presidente López Obrador, lo que, a decir de políticos como Clemente Castañeda, es muestra de que el PRI “ya entregó la plaza”, lo que atribuyen a factores como el trato cordial entre Murat Hinojosa y la administración federal.

SI LOS PARTIDOS POLÍTICOS SE ABREN AL INTERÉS CIUDADANO, Y SE LOGRA GANAR VARIAS DE LAS GUBERNATURAS EN 2022, SE GENERARÍA UNA INERCIA DE EXPECTATIVA HACIA EL 2024”.

Ernesto Ruffo, exgobernador del PAN en Baja California.

QUINTANA ROO

Cargos en disputa: Gubernatura y 25 diputaciones

Gobernador actual: Carlos Joaquín González (PAN)

El peso que tiene en el sector turístico y en la economía nacional hacen de esta entidad una de las más deseadas por Morena. Ahí, el PAN tratará de refrendar el triunfo que consiguió en 2016 con Carlos Joaquín González, a quien postuló en alianza con el PRD. En 2021 se renovaron los 11 ayuntamientos, en un proceso del que el PAN salió mal librado. De las presidencias municipales en disputa, Morena y sus aliados se quedaron con ocho y el PRI, solo con tres.



TAMAULIPAS

Cargo en disputa: Gubernatura

Gobernador actual: Francisco Javier García Cabeza de Vaca (PAN)

Se prevé que sea una de las elecciones más tensas del año, debido a las confrontaciones políticas y jurídicas entre el gobernador saliente y la administración 'lopezobradora'. El PAN pretende retener el poder, pero Morena aspira a lograr otra alternancia. En 2021, los morenistas lograron la mayoría del Congreso local al ganar 18 diputaciones, por 15 del PAN, dos del PRI y una de Movimiento Ciudadano.



necesario para oxigenar al PAN y conseguir buenos resultados es que Cortés renuncie como dirigente.

“Si vamos a buscar un nuevo comité ejecutivo nacional, es porque él debe permitir que eso suceda”, señala el también exdiputado federal, quien dice que la alianza Va por México debe elegir a los mejores candidatos para generar “una ola de frescura” que le permita captar más simpatizantes rumbo a la sucesión presidencial.

“Si los partidos políticos se abren al interés cívico, ciudadano, y se logra ganar varias de las gubernaturas en 2022, se generaría una inercia de expectativa hacia el 2024”, argumenta.

Del lado del PRI, lo que se perfila como el principal obstáculo para retener Hidalgo y Oaxaca es el descenso de la imagen del propio partido entre la ciudadanía. Encuestas publicadas durante los últimos meses de 2021 indican que Morena está muy por encima del PRI en las preferencias en ambas entidades.

En 2016, con Alejandro Murat como candidato, los priistas recuperaron la gubernatura de Oaxaca luego de seis años de

mandato de Gabino Cué, postulado en 2010 por una alianza PAN-PRD, mientras que Hidalgo es uno de los tres bastiones históricos del tricolor. En caso de que pierda este año, únicamente Coahuila y el Estado de México se quedarán como los estados que solo han tenido gobernadores del PRI.

“HAY POSIBILIDADES DE GANAR”

A pesar de los resultados negativos de 2021 a nivel estatal y del panorama adverso que muestran las encuestas, líderes de la coalición Va por México confían en poder derrotar a Morena e impedir que conquiste más gubernaturas.

Guadalupe Acosta Naranjo, exdirigente nacional del PRD y exdiputado federal, asegura que la oposición tiene posibilidades de volverse más competitiva y llegar fuerte a la sucesión de 2024, pero antes debe pasar bien librada por el ‘filtro’ que representan las contiendas de 2022.

“Hay posibilidades de ganar en los seis estados”, dice. “Si la oposición se suma, habría elecciones altamente competitivas, y creo que es lo que se debe hacer: tener unidad y buscar a los mejores candidatos sin olvidar las causas de los ciudadanos”, insiste el perredista.

En línea con esa lectura, el académico Ricardo T. Basurto señala que otro factor que, eventualmente, puede ayudar al bloque opositor son las divisiones en Morena derivadas de su selección de candidatos. Como ejemplo, menciona el caso de la elección de Nuevo León, donde la designación de Clara Luz Flores como abanderada, generó conflictos y relegó al partido a la tercera posición.

“Ya lo vimos en Nuevo León, donde Clara Luz se veía como la favorita y al final Samuel García, de MC, se levantó desde un tercer lugar”, dice el analista.

ALIADOS. La oposición pretende seguir unida para disputar algunas de las elecciones locales de este año.



BANORTE ES EL ENLACE DE CRECIMIENTO PARA TU NEGOCIO.

Abre una cuenta **Enlace Negocios:**



**SIN
MEMBRESÍA**



**BANCA
ELECTRÓNICA
GRATIS**



**SIN SALDO
MÍNIMO**

Enlace Negocios. La cuenta ideal para tu PyME.

Acude a tu **sucursal Banorte** más cercana.

VISA

Producto operado por Banco Mercantil del Norte, S.A., Institución de Banca Múltiple, Grupo Financiero Banorte. Aplican restricciones. Vigencia de la promoción al 28/02/22. Consulta términos, condiciones, comisiones, requisitos de contratación y detalles de la promoción en banorte.com. Los beneficios estarán vigentes 6 meses a partir de la apertura de la cuenta.

 **BANORTE**
EL BANCO FUERTE DE MÉXICO

AMLO-BIDEN: UN NUEVO TRATO

A un año de la llegada de Joe Biden a la presidencia de Estados Unidos, prevalece una relación estratégica, sin amenazas y con acuerdos; pero faltan los resultados.

POR: Lidia Arista

Andrés Manuel López Obrador fue recibido por Joe Biden en el Salón Oval de la Casa Blanca el 18 de noviembre. Ante los medios, el presidente estadounidense bromeó y convivió con camaradería. Trescientos dos días pasaron desde la toma de posesión de Biden para este primer encuentro presencial, antes solo habían sostenido llamadas telefónicas y un encuentro virtual.

En esa reunión, el demócrata ofreció trato entre "iguales" y no de vecinos; en reciprocidad, López Obrador agradeció que México no sea visto como el patio trasero de la economía más grande del mundo.

Stephanie Henaro, experta en geopolítica y miembro del Consejo Mexicano de Asuntos Internacionales (Comexi), considera que este episodio muestra que la relación entre México y Estados Unidos atraviesa por un buen momento y que se ha vuelto estratégica, a partir del relanzamiento que tuvo con la llegada de Biden.

"Eso es muestra del interés estratégico y la manera en cómo se está desarrollando la relación bilateral. Sin embargo, no podemos ser iguales si no somos iguales; la simetría es abismal", destaca la experta en geopolítica, territorio y seguridad.

A pesar del momento actual, la relación entre López Obrador y Joe Biden inició con desconfianza, desencuentros y desaires. Pasaron 41 días desde la jornada electoral en la que Biden obtuvo el triunfo para que el mandatario mexicano felicitara a su hoy homólogo. Además, al principio

11 MOMENTOS CLAVES EN 12 MESES

10/12/20

PRIMERA LLAMADA TELFÓNICA.

AMLO y Biden acuerdan trabajar conjuntamente.

14/12/20

MISIVA CORDIAL. A través de una carta, el presidente de México felicita a Biden por su triunfo.

23/01/21

LLAMADA COMO PRESIDENTES.

Hablan de contener el flujo migratorio. EU ofrece 4,000 mdd.

01/03/21

ENCUENTRO VIRTUAL.

EU ofreció 'trato de iguales' a México. AMLO solicitó cooperación.

07/04/21

LLAMADA CON KAMALA HARRIS.

Conversan sobre el tráfico de personas y derechos humanos.

22/04/21

CUMBRE DE LÍDERES.

Se propuso financiar Sembrando Vida en El Salvador, Honduras y Guatemala.

07/05/21

VIDEO LLAMADA CON HARRIS.

Hablan del plan migratorio, abrir la frontera y colaboración ante el covid-19.

08/07/21

AMLO-HARRIS EN PALACIO NACIONAL.

Firman memorándum de cooperación en materia migratoria.

17/09/21

FORO ENERGÉTICO.

AMLO participa en el Foro sobre Energía y Cambio Climático convocado por Biden.

18/11/21

CON BIDEN EN LA CASA BLANCA.

Conversan sobre el flujo de armas desde EU y otros temas.

18/11/21

REUNIÓN CON HARRIS.

AMLO propone fortalecer la relación económica.



OPUESTO A TRUMP. La personalidad política de Biden ha contribuido a generar un entorno de cooperación.

prevalecía incomodidad por la detención y exoneración del exsecretario de la Defensa Nacional, Salvador Cienfuegos, así como reclamos de la administración saliente en materia de seguridad y energía.

Reynaldo Yunuen Ortega Ortiz, profesor-investigador del Centro de Estudios Internacionales de El Colegio de México, considera que el contexto actual se genera gracias a la personalidad política de Biden. "Con Trump había una situación más a la defensiva, fue muy agresivo en la retórica con México... Con Biden, la retórica ha cambiado, pero las políticas no se han modificado del todo, por ejemplo, México sigue controlando la migración", sostiene.

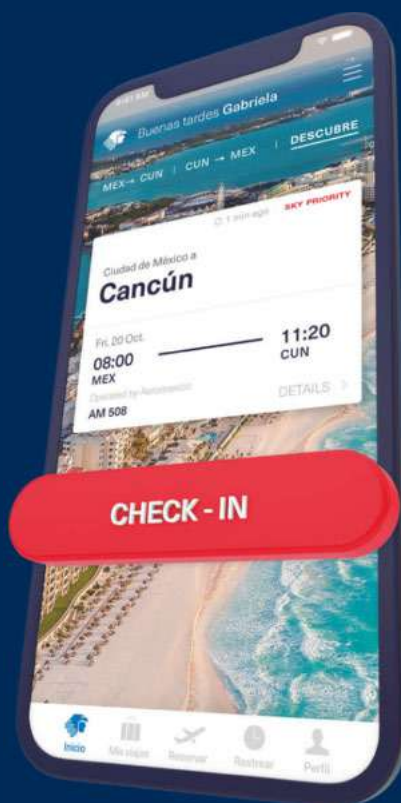
En estos 12 meses de relación bilateral México y Estados Unidos han reactivado el Diálogo Económico de Alto Nivel en el que se incluyó la creación de un Grupo de Trabajo Bilateral en Cadenas de Suministro, atender las causas estructurales de la migración. También se puso en marcha el Diálogo de Alto Nivel de Seguridad, en el que se acordó crear una red para la prevención del homicidio, combatir el lavado de dinero y el tráfico de armas y de personas. Como parte de la Cumbre de Líderes de América del Norte, se acordó implementar el programa Jóvenes Construyendo el Futuro en Honduras, Sembrando Oportunidades en el sur de México y trabajar para interrumpir el flujo de armas desde Estados Unidos hacia México.

Este 20 de enero se cumple un año de la era AMLO-Biden, se ha generado una ruta, pero en los siguientes tres años deberán ofrecer un destino.

LA LÍNEA QUE NOS UNE



AEROMEXICO®



Viaja fácil y seguro

Descarga la App de Aeroméxico y haz tu Check-in desde donde te encuentres. Así evitas contacto en el aeropuerto y viajas más seguro.

Descárgala en:



Te cuidamos con los protocolos de higiene más estrictos durante tu viaje. Además, si tus planes de viaje cambian ¡no te preocupes! Te ofrecemos las mejores opciones de flexibilidad para que reserves con confianza. Conoce todas las acciones que implementamos para que viajes con tranquilidad en aeromexico.com/tuseguridad

Conoce más en aeromexico.com/app



EXPANSION

PRESENTA



POLÍTICA Y OTROS DATOS



PODCAST

CARLOS BRAVO REGIDOR

MARIEL IBARRA

VIRI RÍOS

LA VIDA PÚBLICA A DEBATE

TODOS LOS JUEVES

 Apple Podcasts

 Google Podcasts

 amazon music

 Spotify

 himalaya

 deezer

VUELTA AL MAR.
La empresa Royal Caribbean fue la primera en regresar a los puertos mexicanos desde el estallido de la pandemia.

NEGOCIO



VIENTO A FAVOR

La industria de cruceros ha sido uno de los últimos segmentos turísticos en reactivarse, pero sus previsiones ahora son prometedoras.

POR: Juan Tolentino

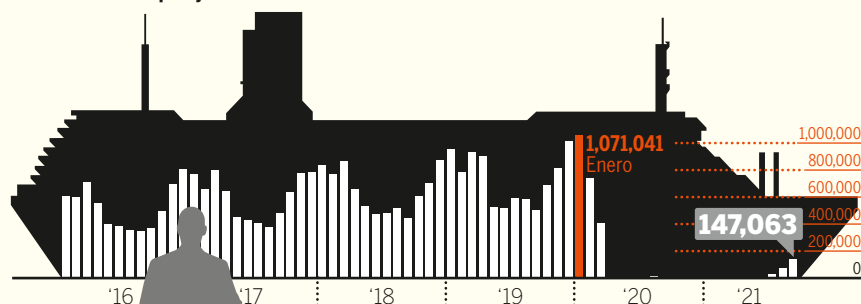
Entre todas las actividades económicas afectadas por la pandemia, hay una que comenzó a recuperarse después de todas las demás: los cruceros. Debido a su naturaleza de hotel flotante, que reúne a cientos de personas en un espacio reducido durante largos itinerarios, este sector se mantuvo varado por más de un año en México.

Antes del covid-19, representaban un mercado de casi nueve millones de turistas, de los que 51% tenía como destino Cozumel, seguido por Mahahual, en Quintana Roo, y Ensenada y Cabo San Lucas, en Baja California y Baja California Sur. La contingencia sanitaria redujo esta cifra en más de 6.6 millones de pasajeros tras 14 meses con los puertos cerrados a

EL 'NAUFRAGIO' DE LOS CRUCEROS

Tras alcanzar un máximo histórico en diciembre de 2019 y enero de 2020, con más de un millón de pasajeros mensuales, el país se mantuvo prácticamente 14 meses sin cruceros. Hasta septiembre, había recuperado casi 30% de sus números prepandemia.

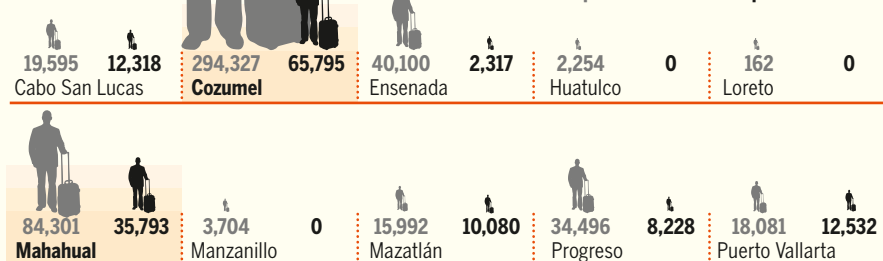
Cifras en número de pasajeros mensuales



Menos puertos

De los 10 puertos que recibían pasajeros en septiembre de 2019, solo siete han regresado a atender cruceristas. Cozumel y Mahahual continúan como los mayores recintos.

Septiembre '19 ● Septiembre '21 ●



FUENTES: Sector y Semar.

42%

disminuyó el número de cruceristas por embarcación debido a las medidas adoptadas por la pandemia.

los barcos de pasajeros, entre abril de 2020 y junio de 2021. El país se quedó con un 26% del mercado que tenía en 2019, según datos de la Secretaría de Turismo. El inicio de la recuperación llegó en junio de este año, con la reactivación de los arribos de Royal Caribbean a Cozumel y Mahahual.

A partir de entonces, otros puertos, como Progreso, Puerto Vallarta y Mazatlán, comenzaron poco a poco a recibir buques. La gran esperanza es la temporada alta, que abarca de diciembre a marzo. “Este es un mercado que tiene un público muy leal”, explica Darío Flota, director del Consejo de Promoción Turística de Quintana Roo. “A la gente le gusta viajar, lo hace de una a dos veces al año. Creo que el segmento va a tardar un poco en recuperarse, pero ya está teniendo movimiento”.

Incluso hay empresas nuevas que han elegido México como destino de sus embarcaciones, como el crucero Scarlet Lady, de la compañía Virgin Voyages, que hizo su primer arribo a Cozumel en octubre; y la embarcación Navigator of the Seas, de Royal Caribbean, que llegó a Cabo San Lucas.

MENORES CAPACIDADES

La reactivación cada vez abarca más puertos, pero la capacidad de los barcos sigue limitada por las regulaciones de los países, por lo que hay menos cruceristas por cada embarcación.

Cozumel, por ejemplo, recibió en el periodo de enero a septiembre de 2019 un promedio de 3,382 pasajeros por embarcación, mientras que en el mismo periodo de 2021, la cifra bajó a 1,740 pasajeros, un 49% menos, según datos de la Secretaría de Marina. A

nivel nacional, el promedio de cruceristas por embarcación disminuyó 42%.

En Estados Unidos, el Centro para el Control y la Prevención de Enfermedades (CDC, por sus siglas en inglés) requiere que el 95% del personal y los pasajeros estén vacunados. También hay que dejar cabinas para aislar a posibles contagiados. “Los barcos están llegando con una capacidad

limitada todavía, de un 50 a 60% en número de pasajeros”, refiere Flota.

A ello se suman otras limitaciones de carácter local. En Cabo San Lucas, por ejemplo, los cruceristas tienen que bajar en lancha como parte de una medida para no dañar el entorno.

Pese a todo, “la reactivación ha sido muy interesante”, indica Rodrigo Esponda, director del Fideicomiso de Turismo de Los Cabos. “Se tenían 48 cruceros desde septiembre a final de año. No es un número tan amplio como en 2019, cuando tuvimos más de 400 arribos, pero hay que considerar el elemento puntual que representa el covid-19, con un protocolo específico con el que se tiene que asegurar que todos los pasajeros están revisados”.

EL GASTO RESISTE, PERO...

El segmento de cruceristas es conocido por ser uno de los que más gasta en sus viajes. En México, este tipo de turista dejaba un promedio de 68 dólares por visita en 2018, de acuerdo con los últimos datos del INEGI. Este gasto se ha mantenido en el país, con un leve incremento hasta los 70 dólares por crucerista en septiembre.

Esta tendencia se mantendrá a medida que las condiciones de los viajes a nivel mundial mejoren con mayor apertura, siempre que los puertos trabajen para ofrecer seguridad. “Habrá que ver la certidumbre que puedan dar la naviera y el destino. A partir de ello, el crucerista podría bajar menos en el destino, lo que impactará en sus ingresos”, dice Roberto Montalvo, académico de la Universidad Iberoamericana.

Participa
en la edición
Nº 70
del Premio
de Economía
Citibanamex
2021.



Inscríbete del 01 de noviembre de 2021 al 18 de marzo de 2022 en:
citibanamex.com/premioeconomia

Premios:

Nivel de investigación

1er. lugar

\$500,000

2do. lugar

\$400,000

Premios:

Nivel de Tesis de Licenciatura

1er. lugar

\$200,000

2do. lugar

\$150,000



CÓMO PASAR DE CRECER 1% A 10%

El presidente de Novartis México apuesta por un crecimiento agresivo en el país. ¿La estrategia? Hacer más eficiente el acceso a los medicamentos para la población.

POR: Mara Echeverría

NUEVA ESTRATEGIA. Fernando Cruz planea cambiar el modelo de negocio en el país para alcanzar sus metas.

La diabetes y las afecciones del corazón son dos de las enfermedades que más atacan a los mexicanos, y con el crecimiento de la población que envejece en el país, atender a esos pacientes abre oportunidades para el mercado farmacéutico. Fernando Cruz, presidente de Novartis México, quiere aprovecharlas para impulsar un crecimiento agresivo con una estrategia que ya avanza por tres rutas.

La meta final es ambiciosa. El directivo proyecta cerrar 2022 con un crecimiento en ventas de entre 9 y 10%, con el mismo ritmo agresivo del año pasado, que fue cercano a 7.5%. En 2020, el año de la pandemia, el avance fue de apenas 1%, según datos de la compañía.

El primer eje de la estrategia de la farmacéutica está en la innovación. Novartis planea convertirse en la empresa con el mayor número de nuevos productos en el mercado mexicano y ya trabaja de la

MÉXICO TIENE UN POTENCIAL INCREÍBLE PARA SEGUIR POSICIONÁNDOSE COMO UN MERCADO PRIORITARIO PARA LA ORGANIZACIÓN.

Fernando Cruz,
presidente de Novartis México.

mano con la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios (Cofepris) para reducir de cuatro años a uno el tiempo de las autorizaciones sanitarias.

La empresa proyecta que llegarán a México 10 nuevos medicamentos para atender las enfermedades que más aquejan a la población, como dislipidemias, hipercolesterolemia, problemas cardiovasculares y afecciones a la salud mental, cuya carga financiera es de más de 100,000 millones

de pesos al año para el sistema público de salud, el que financia el gobierno federal.

“En México hay enormes oportunidades para seguir trayendo innovación disruptiva que nos ayude a atender temas como la diabetes o enfermedades cardiovasculares, que es la causa de mortalidad número uno en el país. México tiene un potencial increíble para seguir posicionándose como un mercado prioritario para la organización”, declara el directivo.

Los nuevos medicamentos son parte de las 200 investigaciones que la empresa tiene a nivel mundial en alguna de las tres etapas de desarrollo y evaluación clínica, y que buscarán aprobaciones ante autoridades como la Administración de Medicamentos y Alimentos de Estados Unidos (FDA, por sus siglas en inglés). La compañía invierte 9,000 millones de dólares al año en investigación y desarrollo.

Para Cruz, la innovación también va hacia el modelo de negocio. Ahora, la empresa recibe el pago por unidad o por caja de sus diferentes tratamientos, pero la meta es migrar hacia un modelo en el que el tratamiento no se pague hasta que el paciente tenga resultados, lo que, desde su perspectiva, logrará dotar de sostenibilidad financiera al sistema de salud.

“Un tratamiento para el cáncer de mama metastásico, que tiene una tasa de supervivencia de cinco a 10 años, dará resultados a lo largo de ese tiempo y el sistema puede ir difiriendo los pagos, y es entonces cuando se vuelve sostenible. Este es un modelo de negocio totalmente diferente”, explica.

A favor de la empresa está el cambio en el bono demográfico. La población mexicana



SALUDABLE. En México, la firma tiene una relación de negocio equilibrada entre el sistema público de salud y el privado.

envejece, mientras que los índices de natalidad disminuyen. Y una vez que la población joven pase a la edad adulta, requerirá de los servicios del sistema de salud. A la par, se espera un incremento en enfermedades crónico-degenerativas, que representan una carga financiera de 70% para el sistema público.

Con estos planes, la previsión es que México se mantenga entre los 20 mercados más importantes para la compañía, de los 155 países en donde tiene presencia.

Para lograr los cambios que se requieren para tener una cobertura médica eficiente, es necesario que exista un trabajo conjunto con las autoridades, opina Iván Vázquez, estratega de negocios independiente. Solo así se conseguirá que el negocio sea redituable y, al mismo tiempo, se atienda a las poblaciones más vulnerables.

“Es complejo con las farmacéuticas porque su negocio no solo trata de vender, algunas también acogen el lado social, y es necesario tener relaciones con todos los actores, sobre todo, en el sector público. Y es aquí en donde hay algunos pendientes que derivan en la falta de medicamentos”, dice.

TRABAJAR EN EQUIPO

Novartis México tiene un negocio equilibrado, destaca el directivo, con un 50% de su atención al sistema de salud

público y el restante, al privado. Y aunque el 90% de la población depende de alguna institución pública y el 10%, de las privadas, más de la mitad de la población realiza las compras de medicamentos como gasto de bolsillo, lo que también da un potencial para el desarrollo de la venta al sector privado, es decir, las cadenas de farmacias.

Del lado del acceso a los medicamentos a través de las instituciones del Estado, el presidente de Novartis, quien asumió el cargo de forma interina en noviembre de 2019 para asumir de forma permanente en octubre de 2020, ha trabajado de la mano con las autoridades, lo que ha servido para evitar el desabasto de sus medicamentos y que en el país cubren a cerca de dos millones de pacientes.

La compañía mantuvo abiertos los canales de comunicación con la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos y Servicios (UNOPS), que se encarga ahora de la compra de medicinas para las clínicas y hospitales públicos. Y también lo ha hecho con autoridades de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público. Esto le permitió transitar al nuevo modelo de compra sin causar un hueco en la distribución de medicamentos.

“Fue desafiante, pero logramos construir una relación de mucha confianza con la autoridad y eso nos ha permitido entregar resultados muy positivos en la compra consolidada pública, mientras implementamos una estrategia muy agresiva de desarrollo del canal privado, además de la estrategia colaborativa con la autoridad regulatoria para acelerar los periodos de acceso y que la población tenga acceso a los tratamientos”, comenta Cruz.

7.5%

fue el crecimiento de Novartis México en 2021. La meta para este año sube a entre 9 y 10%.

9,000

millones de dólares invierte la compañía al año en investigación y desarrollo.

LA RESISTENCIA DE LA CERVEZA ARTESANAL

Estrella Galicia llega a México a la vez que planea la apertura de una planta en Brasil para ganarse un lugar entre las cervezas artesanales de la región.

POR: Mara Echeverría

Ser “la resistencia” es ir en contra de las normas establecidas, y esta máxima es la que lleva al Profesor, Tokio, Nairobi y el resto de La Banda a tomar la Fábrica Nacional de Moneda y Timbre en la serie española *La casa de papel*. Y mientras planeaban su detallado plan, la cerveza que bebían era Estrella Galicia. “Somos la resistencia en el sector cervecero. Estos son nuestros valores, luchar contra la estandarización de la cerveza”, dice Ignacio Rivera, director general de Hijos de Rivera, el grupo español dueño de esta marca, que en octubre lanzó al mercado mundial 85 millones de botellas con la imagen de la popular serie de Netflix.

Ahora, en un nuevo capítulo para la marca, el grupo español quiere hacerse un espacio entre las cervezas artesanales en México. El despliegue en los refrigeradores y anaqueles comenzó en la capital, pero hay planes para avanzar al resto del país. El desafío de esta travesía es la importación y la distribución de la cerveza, que se cocina en una sola fábrica en La Coruña, Galicia.

EXPANSIÓN: ¿Cuál es el atractivo del mercado mexicano para Estrella Galicia?

IGNACIO RIVERA: Venir a México es volver a nuestro origen, porque el fundador de la compañía, que era mi bisabuelo José María Rivera Corral, emigró a finales del siglo XIX a Veracruz y ahí estableció sus negocios. De regreso a España, fundó nuestra compañía en 1906. Es como volver a casa y nos sentimos muy contentos porque México es un país cervecero y el mercado era una asignatura pendiente. Es un mercado difícil, con aranceles para la cerveza, pero nos está yendo muy bien.

E: ¿Cuáles son las proyecciones financieras para la empresa?

IR: Tenemos el sueño de facturar 1,030 millones de euros,

2021 cerraremos sobre los 650 millones de euros y vamos hacia adelante con el plan de internacionalización. Soñamos con ser la cerveza más querida, no la más vendida para ello. Nosotros sólo fabricamos cerveza en una única fábrica, desde donde sale al mundo, que es en La Coruña, en Galicia. Lo que pensamos es montar una segunda unidad en Brasil, en el estado de São Paulo.

E: ¿Cómo ha sido tener un proceso de internacionalización sin perder la esencia de una cervecera artesanal?

IR: Nuestro propósito es luchar contra la estandarización de la cerveza, mantener ese origen artesanal que tenemos como compañía familiar. Y nos vamos haciendo grandes y mantenemos ese propósito, sabiendo que



NUEVOS PLANES. Ignacio Rivera, director general de la empresa que posee Estrella Galicia, cuenta que ahora se enfocará en llegar a nuevos mercados.

tenemos que pagar a veces unos aranceles y quizás nuestro posicionamiento de precio es más caro, porque el coste también es más alto.

En el mundo cervecero, hay grupos que rotan los activos, pero nosotros solo hacemos cerveza una vez al mes, tardamos entre el cocimiento, la fermentación y la maduración y el resultado es esa cerveza diferente y artesanal. Lo más importante es la filosofía de ser artesanos, el no prostituirse. Nosotros podríamos vender más cerveza, si se produjera tres veces al mes, pero no queremos cambiar eso porque queremos que nuestros

consumidores entiendan la diferencia que tenemos.

E: ¿Cómo ha sido liderar la internacionalización de la compañía, sin que pierda su espíritu familiar?

IR: Esto es como estar en un avión, reparando o ampliando las alas, pero en el aire, no en tierra. Es una locura y el proceso de expansión es brutal. Hemos pasado de producir 30 millones de litros a los 430 millones de litros. Es un proceso continuo de expansión que tenemos que afrontar siempre. La clave para esto es que la familia está al servicio de la empresa, es así como hemos sabido mantener ese legado, separar el consejo de familia del consejo de administración.

E: ¿Cómo van los planes para la planta de Brasil, cuál es la inversión y cuando iniciará operaciones?

IR: Para mercados como México, la idea es que la cerveza venga de España, pero en Brasil vemos una alternativa para Sudamérica y el proyecto es de

“
NO BUSCAMOS SER LOS MÁS VENDIDOS, PERO SÍ LOS MÁS QUERIDOS POR LOS CONSUMIDORES.
”

Ignacio Rivera,
director general de Hijos de Rivera.

150 millones de euros. Esta fábrica estará lista en el verano de 2023, o sea que aún falta, y nos permitirá llegar a los mercados de Venezuela para abajo, como Uruguay Perú Colombia.

E: ¿Cuánto gastan en publicidad y cómo eligen los proyectos, como La Casa de Papel?

IR: La estrategia tiene que estar relacionada con nosotros y nuestros valores. Patrocinamos La Casa de Papel porque somos la resistencia en el sector cervecero y ellos son la resistencia. Invertimos mucho, cerca del 66% las inversiones son en sponsoring. Sponsoreamos la

Fórmula 1, estamos en el equipo Ferrari, que son los artesanos de coches en el mundo, es decir, son artesanos como nosotros. Siempre buscamos ese vehículo en el patrocinio que tenga sentido.

E: ¿Qué han hecho para soportar el aumento en la producción para entrar a nuevos mercados?

IR: Hemos ampliado la planta de La Coruña. En este momento, para la expansión tendremos una inversión de 400 millones de euros. Tenemos un plan estratégico de unas inversiones estimadas de 700 millones de

euros, una inversión importante en capacidad porque estamos creciendo muchísimo.

E: ¿Cómo es el proceso de distribución en México ¿Cuál es la estrategia para este mercado?

IR: México es una aventura, es venir a un mercado complicado que está dominado por grandes grupos cerveceros mundiales y muy conocidos, pero es un momento de curiosidad del mexicano por la cerveza y están abiertos a probar nuevas de otras geografías. Y es aquí en donde está la oportunidad para el mundo craft. En México, hay 260 cerveceras artesanales y

quizá podamos tomar alguna posición en alguna para que nos ayude a distribuir. Por ahora, quiero explorar, me gusta llegar a un mercado, entenderlo, oler lo que ocurre y buscar las oportunidades siempre, por supuesto respetando nuestro propósito. Vamos a ir en fases. No venimos aquí a hacer líderes de mercado, sería estúpido que tuvieramos esa ilusión, pero nos tenemos que conformar con ser los más queridos con las cervezas que por ahora traemos, que es Estrella Galicia y la 1906. Y después, quizá, traeremos las cervezas 00, que es una cerveza negra sin alcohol.

ULINE

ESPECIALISTAS EN MATERIAL DE EMPAQUE

PRODUCTOS BÁSICOS DE LIMPIEZA

MÁS DE 3,000 PRODUCTOS DE LIMPIEZA SIEMPRE EN EXISTENCIA

AMPLIO CATÁLOGO
800-295-5510
uline.mx



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



APUESTA. Neves está convencido de que las redes sociales son el mejor lugar para vender experiencias de viaje.

ANTONOALDO NEVES, FUNDADOR Y CEO DE PTO D TRAVEL

“LA PRÓXIMA BATALLA SERÁ EN EL SOCIAL E-COMMERCE”

La *start-up* PtoD Travel, surgida en la pandemia, apuesta por democratizar el negocio de los agentes de viajes. Tras un crecimiento inesperado en Brasil, llega a México y apunta hacia Estados Unidos.

POR: Eladio González

Antonoaldo Neves es un nombre conocido en la aviación internacional. Fue el último CEO que tuvo TAP Air Portugal, antes de que la pandemia y el gobierno portugués llevaran a la aerolínea a nacionalizarse de nuevo en 2020, tras la retirada de Lufthansa de la puja por la compañía. Había sido adquirida por él y David Neeleman, fundador de JetBlue, tres años antes. Ambos gestionaban juntos otra empresa, Azul Linhas Aéreas Brasileiras, con más de 150 aviones en el gigante sudamericano.

Su paso por la aviación apenas duró siete años, sin embargo, conoce los entresijos de la

industria turística desde mucho antes, como socio de McKinsey & Company, donde asesoró a empresas del sector por más de una década. Tras ser consultor, alto ejecutivo e inversionista privado, todavía le quedaba algo por experimentar: ser emprendedor.

Con recursos propios y un equipo de tres personas, en noviembre de 2020 nació PtoD Travel, una *start-up* que quiere democratizar el negocio de los agentes de viajes a través de las redes sociales. En pocos meses, la empresa ha superado las expectativas de crecimiento en Brasil, tiene un equipo de 100 personas en tres países, ha levantado varios millones de

dólares de un fondo de capital de riesgo estadounidense y acaba de aterrizar en el mercado mexicano, de la mano de socios como Lady Multitask, con quienes ha creado Lady Travel. Así nos los explica su fundador en esta entrevista en exclusiva para *Expansión*.

EXPANSIÓN: ¿De dónde surge la idea de PtoD Travel?

ANTONOALDO NEVES: Nuestra visión es que la próxima batalla será en el *social e-commerce*. No creo que los *marketplaces* sean tan importantes. Si pudiéramos ver qué pasará en 15 años, en mi opinión las reservaciones de viajes estarán ahí, entre los jugadores que estemos en el espacio del *social e-commerce*. Así que nuestra apuesta es que para vender experiencias de viaje, el mejor lugar para hacerlo son las redes sociales. Hasta ahora, no existían ni la plataforma ni las herramientas que se especializaran en empoderar a las personas para convertirse en emprende-

MUCHA GENTE PERDIÓ SU EMPLEO EN LA INDUSTRIA DE LAS AGENCIAS DE VIAJES... AHORA, LES DAMOS LA OPORTUNIDAD DE TENER SU PROPIO NEGOCIO.

Antonoaldo Neves, fundador y CEO de PtoD Travel.

dores digitales que vendieran viajes a través de Instagram o Facebook.

E: ¿Solo las grandes agencias de viajes usan las redes sociales?

AN: Ni siquiera... ellas siguen un modelo tradicional de marketplace y hacen publicidad, o sea, *sponsored ads*. Yo no hablo de eso. Pongo un ejemplo: Denisse, hace seis meses, era ama de casa y madre. En su cuenta de Instagram solo la seguían sus amigos y familia. Después de afiliarse a nuestra plataforma, comenzó a vender viajes a través de su perfil. Ella decide qué quiere promocionar y, en unos segundos, lo puede subir desde nuestra plataforma. No es una *influencer*, solo quiere ganar dinero vendiendo viajes a sus amigos, su familia y una comunidad extendida. Escoge la publicidad que le interesa y la plataforma le dice cuánto cuesta el viaje y cuánto pueden pagar sus clientes. Eso la convierte en una agencia de viajes *online*, que nosotros le creamos en minutos.

E: ¿Y PtoD ofrece todo el servicio de *backoffice*?

AN: Sí, nosotros les creamos un *website* que les damos de manera gratuita. Entre Brasil, Portugal y México, ya tenemos más de 6,000 *websites*, que son manejados por nuestros afiliados. Nosotros emitimos los billetes, reservamos los hoteles, facturamos a los clientes, recibimos los pagos y les pagamos a nuestros afiliados sus comisiones. En caso de cancelaciones, hablan con nuestro *call center*, en donde respondemos en nombre de nuestros afiliados. Les quitamos toda la burocracia a nuestros afiliados para que puedan vender viajes de manera muy sencilla a través de las redes sociales. No necesitamos pagarle a Google ni a Facebook

por publicidad, a través de nuestra red llegamos a millones de *followers*.

E: ¿Cómo sientes el mercado mexicano para PtoD Travel?

AN: Antes del covid había unos 55 millones de viajeros solo en el mercado doméstico; en Brasil son unos 70 millones. No son mercados tan diferentes. Más del 50% de las estancias en hoteles son de viajeros nacionales. La clase de emprendimientos que veo en el mercado y el autoempleo es muy bueno para el negocio. Estoy muy emocionado de haber llegado a este país. La pandemia ayudó en el sentido de que mucha gente perdió su empleo en la industria de agentes de viajes, muchos fueron despedidos también de los *call centers*. Ahora, les damos la oportunidad de tener su propio negocio.

E: ¿PtoD es como un Uber de las vacaciones?

AN: La gran diferencia es que, en Uber, quien tiene el cliente es la plataforma. Uber le dice al cliente qué chofer va a tomar. En mi negocio, el cliente es de mis afiliados. Yo no le vendo al cliente final. En Uber, los choferes no son quienes traen a los clientes a la plataforma y sienten que trabajan para ella. Nosotros no hacemos promoción hacia los clientes ni publicidad ni contactamos con ellos. No hacemos *cross-selling*. Somos lo opuesto. Si mis afiliados quieren subir los precios o dar descuentos, pueden hacerlo. Al final, su ganancia está en juego. Trabajamos con emprendedores, no tenemos que ponerles el pescado en la mesa, ellos mismos son quienes pescan y traen clientes a nuestra red.

E: ¿Por qué se asocian con Lady Multitask en México?

AN: Desde hace tiempo, trataron de desarrollar Lady Multi-

task Flying, pero, por una parte, no tenían la tecnología para hacerlo y, por otra, no sabían cómo lidiar con los fraudes en la región. Eso es un problema, especialmente, en la industria de viajes. Por último, tampoco sabían cómo vender, porque no son agentes de viajes. Nuestra plataforma hace exactamente todo eso. Nos estamos asociando también con la mayor asociación de viajes en México (GMA), porque el covid fue un desastre en lo relacionado al fraude. Nuestra plataforma quiere despejar esos riesgos, en un mercado que ya existe, pero es informal. Tenemos el apoyo de grandes socios de viajes, aerolíneas, hoteles, aseguradoras que creen en nosotros, porque necesitan encontrar nuevas formas de llegar al mercado B2B, que nos sean los de siempre: Expedia o Despegar.com.

E: En pocos meses, ya han conseguido levantar capital. ¿Cuáles son los siguientes pasos?

AN: Teníamos tres fondos queriendo invertir, llegamos a tener 14 millones de dólares en propuestas de inversión, pero nos quedamos solo con 3 millones de dólares. Elegimos el mayor de todos, Point Break, de Estados Unidos. Ellos son inversionistas en una nueva empresa de calzado deportivo, en la que también está Roger Federer. También son los mayores inversionistas en los casinos y hoteles Caesars. Inviertieron en nosotros [porque] les convenció nuestro modelo de negocios. Consideran que México es una gran idea, pero que también debemos entrar a Estados Unidos, donde no hay nada parecido. Hasta ahora hemos invertido mucho en el crecimiento en Brasil y en mejorar la plataforma. Nuestro siguiente paso es comenzar nuestras operaciones en México en enero.

6,000

LOS WEBSITES QUE LA
START-UP DEL TURISMO
HA DESARROLLADO
PARA SUS AFILIADOS
ACTUALES EN BRASIL,
MÉXICO Y PORTUGAL.

EXPANSIÓN

REFLEXIÓN

GROWTH INSTITUTE

REDEFINIENDO EL ENTORNO EMPRESARIAL

C

uando se categoriza a las empresas, tanto en el ámbito público como en el privado, se suelen utilizar los conceptos 'pymes' y 'grandes empresas', lo que más que ayudar a entender sus diferencias, termina por homogeneizar al mismo entorno empresarial, lo que coloca a compañías tan diferentes en estructura, tamaño, operaciones, sistemas, liderazgo, cultura, etc., en el mismo molde.

Cada empresa es diferente según la etapa de crecimiento, cada una conlleva un grado de complejidad por los desafíos, necesidades y enfoque que necesitan para crecer, lo que requiere nuevos aprendizajes y herramientas para sus líderes.

Las empresas crecen al igual que los organismos vivos: al nacer, necesitarán una alimentación básica adaptada a sus condiciones fisiológicas; al ser infantes, adolescentes y adultos, sus necesidades serán otras. Para hacer crecer una empresa y que esta atraviese las diferentes etapas de crecimiento se le deben brindar los recursos y herramientas correctas.

Las empresas atraviesan por cuatro etapas de crecimiento. Etapa 1: *Start-up*, en esta, tienen entre uno y cinco empleados, y su enfoque está en validar el modelo de negocio y vincular el producto con el mercado. Etapa 2: *Grow-up*, la empresa tiene entre seis y 15 empleados; su enfoque está en contratar al equipo correcto y su prioridad son las ventas.

Etapa 3: *Scale-up*, la compañía aumenta su equipo de 15 a 250 personas, tiene un modelo de negocio comprobado, una estructura interna más sólida y su enfoque está en escalar para posicionarse en el mercado. La 4ª y última etapa se llama "Domina tu industria". Aquí, la empresa ha atravesado el umbral de crecimiento, tiene más de 250 empleados y su enfoque está en reinventarse para no quedarse rezagada.

El problema es que en México, incubadoras, instituciones educativas, políticas públicas y programas de gobierno se centran principalmente en las *start-ups*

y *grow-ups*. Al darle prioridad a los negocios pequeños se reduce el apoyo financiero y educativo a las *scale-ups*, es decir, a las empresas con potencial de desarrollo y crecimiento sostenido, competitivas en su sector, que brindan empleos y una considerable aportación a la economía.

No significa que las *start-ups* y las *grow-ups* no signifiquen un importante aporte a la economía que, de acuerdo con datos del IMEF, representan 42% del PIB y conforman el 99.8% del entorno empresarial. Pero, en contraste, las *scale-ups* y empresas dominantes representan solo 0.2% del entorno y aportan un 56.7% a la economía del país; es decir, su impacto y su competitividad son mayores.

Se ha generalizado tanto el emprendimiento que tendemos a creer que abrir un negocio es sinónimo de competitividad, cuando muchas pequeñas empresas surgen como una alternativa al autoempleo. Por ello, existen muchos proyectos empresariales en etapas nacientes y tenemos pocas empresas consolidadas, en desarrollo y con una visión a largo plazo.

El reto para las *scale-ups* radica en administrar la 'complejidad' en sus operaciones diarias, pues al sumar a más personas, sistemas, procesos e infraestructura, aumentan la complejidad, los problemas de comunicación y el drama. Otro reto para estas empresas es tener capital suficiente para inyectarle a su crecimiento, pues estas consumen mayor cantidad de efectivo y tienen el riesgo de estancarse.

En México es importante que haya un cambio real de perspectiva y educativo en el que, además de reconocer la labor que hacen los empresarios, cambiemos el enfoque absoluto de pymes a generar y consolidar *scale-ups*. De no hacerlo, nunca tendremos empresas que contribuyan al crecimiento económico y nos quedaremos con un entorno empresarial que apuesta por la cantidad y no por la calidad de las empresas.



DANIEL MARCOS

Emprendedor en serie, experto en escalamiento, asesor de negocios. Fundador y CEO de Growth Institute.



lectores@expansion.com.mx



@ExpansionMX



/Expansión

SINGULARITYU DIGITAL SERIES JALISCO MARCA EL RITMO DEL LIDERAZGO EN NUESTROS DÍAS

En el Summit de Singularity University, en México, se expusieron las tendencias en liderazgo para 2022.

En SingularityU Digital Series Jalisco, The Next Frontier, se reúnen expertos en innovación, tecnología y liderazgo; un foro donde se han revelado varios conceptos que ayudarán a los líderes de negocios.

Desde hace cinco años, Singularity University realiza este Summit. Para la edición 2021, con la participación de especialistas de diversos países y la anfitriona, Vivian Lan (directora de SingularityU Mexico Summit en Jalisco), se expusieron los ejes temáticos: Longevidad y Salud, el Futuro del trabajo y del conocimiento, así como Inteligencia Artificial y Ciberseguridad.

En esta muestra virtual que fue todo un éxito, con total *sold out*, los principales líderes de México hablaron sobre cómo evolucionar para expandir las fronteras del conocimiento.

Charlene Li, fundadora y Miembro Principal de Altimeter, presentó una ponencia acerca del secreto de la transformación disruptiva. Durante su participación destacó que no se trata de tecnología, sino de la gente, por lo que su investigación aborda cómo cambiar a los líderes, lo cual considera es la parte más difícil del proceso.

En este sentido, aseveró que uno de los aspectos más interesantes —desde la perspectiva del liderazgo— es que se cree que un líder no debe cometer errores. Sin embargo, en el enfoque de una empresa disruptiva esto es muy distinto, porque no se relaciona con un asunto de acertar siempre, sino de tener una idea de cómo va a ser el futuro.

“No se trata de alcanzar la meta, sino de dar un paso hacia el éxito. Es una forma diferente de definir qué es el éxito. No es siempre estar en lo correcto, es un camino disruptivo; es entender cómo van a



Charlene Li,
fundadora y
Miembro Principal
de Altimeter.

ser los clientes y es difícil adivinar cómo serán los consumidores, pero más vale intentarlo”, explicó Li durante el Summit que se realizó del 23 al 25 de noviembre de 2021.

La especialista agregó que, en temas de Marketing, lo ideal es integrar una estrategia que considere a los clientes del presente e invertir recursos para los consumidores del futuro.

Y concluyó que la transformación disruptiva se está generando dado que, en la pandemia, muchas compañías han comprendido que deben prepararse; además, se espera que en los próximos años haya más disrupción, por lo que las organizaciones deberán ser flexibles ante los cambios.

Si quieres conocer más acerca de SingularityU Mexico Summit y ser parte de la edición 2022, visita el sitio: singularityumexicosummit.com

mujeduría

PODCAST



**CONNIE
LOSADA**
CEO DE PFIZER
MÉXICO



**BLANCA JUANA
GÓMEZ MORERA**
DIRECTORA
DE EXPANSIÓN
PUBLISHING



**NADINE
GASMAN**
PRESIDENTA DE
INMUJERES



**GABRIELA
WARKENTIN**
COMUNICADORA
Y ACADÉMICA



**LAURA
CRUZ**
CEO DE
MASTERCARD
MÉXICO



**JACQUELINE
L'HOIST**
DIRECTORA DE LA
UNIDAD DE GÉNERO
DE TV AZTECA

EXPANSIÓN MUJERES

ESCÚCHALO EN:



Apple Podcasts

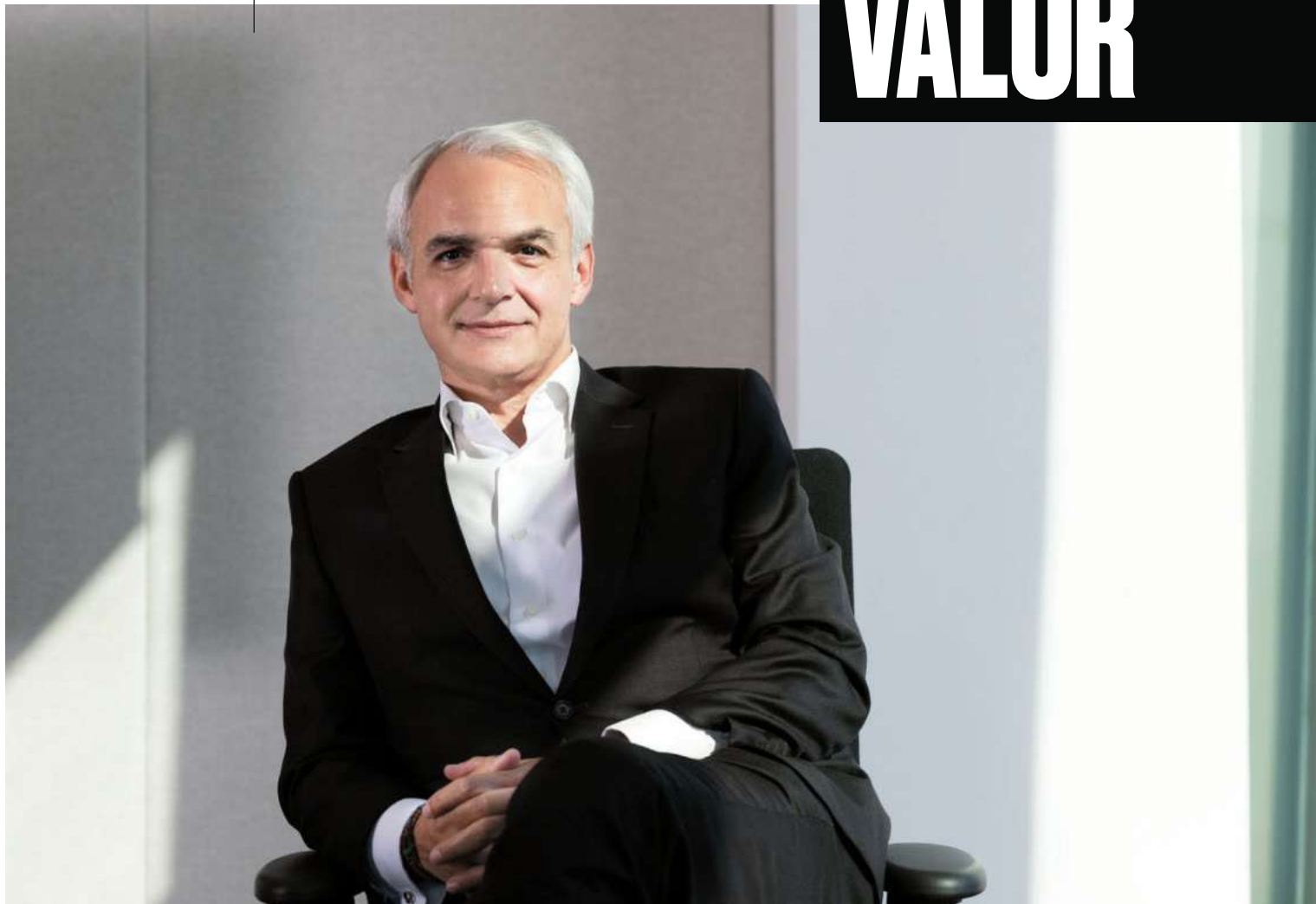
amazon music



Spotify

UN GIGANTE. Sergio Méndez dirige en México las operaciones de la mayor gestora de inversiones del mundo.

VALOR



DINERO VERDE

Sergio Méndez, CEO de BlackRock México, cumple un año al frente de la administradora de activos, que cada vez apuesta más a la inversión sostenible.

POR: Rosalía Lara

A finales de 2020, cuando el mundo entero asimilaba los efectos de la pandemia y se adaptaba a una nueva normalidad, Sergio Méndez llegó a la dirección de BlackRock México, la mayor gestora de inversiones a nivel global y del país, donde maneja más de 1,600 millones de pesos.

En su primer año en el cargo no solo se han replanteado nuevas estrategias de inversión, sino que se han abierto oportunidades tremendas, cuenta Méndez, que tiene más de 25 años de experiencia en los que ha visto la evolución de las inversiones en México. Principalmente, el aumento de las contribuciones de parte de los afiliados al sistema de pensiones, el

cambio de fondos de ciclo de vida a fondos generacionales y las consideraciones en materia ambiental, social y de gobierno corporativo (las llamadas inversiones ESG, por sus siglas en inglés). “Y aquí, BlackRock sí es líder. Déjate del tamaño, en estos temas somos líderes a nivel mundial porque tenemos que ser conscientes de lo que nos está diciendo el mundo. Con la pandemia, nos guste o no, el mundo y la sociedad nos hablaron”, dice.

EXPANSIÓN: Ante la situación actual, ¿qué fortalezas vieron en el país? ¿Cómo las aprovecharon?

SERGIO MÉNDEZ: México tiene más de 20% del PIB en el sistema de ahorro para el retiro, eso es ahorro puro, y hace que el país tenga una posición diferente en todos los sentidos: en las crisis, como la del 95, el problema era que no había ahorro. Veinticinco años después, tiene un ahorro interno en dos lados: arriba de 20% en el sistema de ahorro para el retiro (que son las pensiones y son mandatorias) y arriba de 10% del PIB en fondos mutuos, que es el ahorro voluntario. Eso es lo que vemos los que administramos inversiones a nivel internacional, y aquí es donde vimos una oportunidad en México que empezamos a atacar desde 2018, cuando entramos en una sociedad con Citibanamex con fondos mutuos.

E: En años recientes se ha visto un boom de inversiones con criterios ambientales y de responsabilidad social. ¿Cómo trabaja BlackRock para satisfacer la demanda?

SM: Somos la operadora de fondos que más producto tiene en materia de ESG. Algo que es impresionante es que el año

pasado lanzamos el ESGMEX (un fondo de inversión que optimiza su exposición a empresas con características ambientales, sociales y de gobierno corporativo) y ya vale casi la mitad del Naftac (el fondo que sigue al IPC, el principal índice del mercado mexicano): 1.6 millones de dólares. La gente lo está demandando, y la oportunidad viene en este cambio en el cual las empresas que van a subsistir en el largo plazo son las que tengan modelos sustentables, no solo a nivel ambiental, sino también en impacto social y de gobernanza.

E: ¿A qué se debe este boom de inversiones ESG?

SM: Es un fenómeno de demanda. El mayor inversionista de México son las Afores, y por regulación deben usar esos preceptos ESG. Como inversionista, cuando te sentabas antes a analizar una estrategia de inversión, veías el *cash flow*, los números de la empresa y demás razones financieras. Pero ya con estos preceptos, el inversionista también debe incorporar qué tan buenos son los modelos de negocio en la adopción de estos principios ESG. En México se está acelerando: cada vez más inversionistas preguntan por el impacto social de las empresas, cuestionan cómo está integrado el consejo de administración, y ahí es donde está la oportunidad de inversión. Hace cuatro años, de las 35 empresas del IPC, solo cuatro o cinco habían adoptado estos conceptos. Ahorita tenemos más de 32 que ya son signatarias de los preceptos de inversión responsable.

E: Hay críticas sobre si realmente los fondos ESG son sustentables. ¿Cuál es

el papel de una firma como BlackRock para combatir o eliminar el llamado *greenwashing*?

SM: BlackRock representa a los inversionistas. Si ellos nos piden que hagamos las cosas, nosotros las hacemos. Tenemos un área de acompañamiento que sostiene juntas y reuniones con las empresas en las que invertimos a nivel mundial. Son más de 4,000 reuniones con 3,000 empresas en 54 países. Allí evaluamos qué tan comprometida está la empresa en temas ESG. Mucha gente dice: “Debes dejar de invertir ya en empresas sucias”. El problema está en que si lo hacemos, las empresas se irían a la quiebra y no les damos tiempo para que se adapten. Lo que se debe hacer es ir acompañando a la compañía en este viaje. Si una empresa dice que no va a trabajar en los preceptos de sustentabilidad, aunque tenga un modelo de negocio muy bueno, el nivel de compromiso de inversión va a ir disminuyendo, el acceso a capital cada vez le va costar más y su rentabilidad bajará.

E: ¿Qué sigue para 2022?

SM: Lo que vemos en México es una oportunidad tremenda. Para nosotros, en primer lugar sigue el transformar a los ahorradores en inversionistas; en segundo, llegar a más inversionistas; y en tercero, ayudar al ecosistema mexicano de inversiones, porque el mercado se está haciendo pequeño. Recientemente hemos visto más empresas deslistadas de la bolsa que compañías que se van a listar. Y buscamos traer inversiones, porque también manejamos recursos que inversionistas extranjeros ponen en México.

1.6

millones de dólares es el valor del ETF, el fondo que invierte en fondos, que BlackRock lanzó ligado a ESG.

20%

del PIB mexicano se encuentra en el ahorro para el retiro. El reto ahora es convertir a los ahorradores en inversionistas.

4,000

reuniones realiza esta firma cada año para analizar si las empresas cumplen sus compromisos sustentables.



80

**AÑOS
PROTEGIENDO
LO MÁS
IMPORTANTE**

Seguros Atlas 
La empresa a mi medida

Vida | Gastos médicos | Autos | Daños

www.segurosaltas.com.mx

 @Seguros_Atlas

 /segurosatlasmx

 Seguros Atlas Mx

 @segurosatlasoficial

POCO PARA MUCHOS

La limitada oferta y las expectativas de una mayor inflación a nivel mundial han elevado el precio de algunos metales. Unas industrias lo resienten, otras lo aprovechan.

POR: Rosalía Lara

El mercado cada vez parece menos racional y difícil de predecir, movido por las pasiones y no por la lógica de los inversionistas. Y el segmento de las materias primas no es la excepción. A principios de año, algunos analistas hablaban de un superciclo –un periodo largo de alzas en sus precios–, pero luego las opiniones cambiaron y se estableció que más bien se trataba de un periodo de gran volatilidad, con fuertes alzas y bajas. En cualquier caso, lo cierto es que en los últimos 12 meses el índice de materias primas de Bloomberg ha subido un 40%.

Entre los principales *commodities* de este índice se encuentran el oro y el cobre, con un peso de 11 y 5%, respectivamente, sobre el total. Por un

lado, una gráfica de los últimos 12 meses del oro muestra subidas y bajadas como las de una montaña rusa. “Si se estima que la inflación continuará al alza y la Reserva Federal no actúa pronto con un aumento de tasas, podríamos ver el oro aumentar más su precio”, dice César Cota, analista de CMD Derivados. Para protegerse de la inflación, los inversionistas buscan ‘refugiarse’ en el oro, un activo de cobertura frente a un alza en los precios. Según analistas de Goldman Sachs, el oro superará los 2,000 dólares la onza en 2022, 10% más que hoy.

Por otro lado, los temores de una limitada oferta de cobre han sido el principal catalizador de su subida. Su comportamiento ha sido más previsible que el del oro, con una tendencia constante al alza desde principios de 2020: en

los últimos 12 meses ha subido un 30% ante las señales de escasez.

Y esto puede ser solo el comienzo. Ben Laidler, estrategia global de eToro, señala que “el creciente impacto de la transición del carbono es la diferencia clave en este rally, y será impulsado aún más por los compromisos de emisiones netas cero generados durante la COP 26 (la reciente cumbre climática). Esto aumentará la demanda por varias décadas de los metales de transición verde”. Uno de estos es el cobre, muy usado para el cableado.

Goldman Sachs dice que su precio rondará los 15,000 dólares por tonelada en 2025.

GANADORES

El alza del precio de los metales beneficia a algunas empresas, pero para otras es un balde de agua fría. Entre las compañías mexicanas que cotizan en bolsa, Grupo México y Peñoles son las grandes ganadoras.

Grupo México es uno de los principales productores de cobre a nivel mundial. Este metal contribuye con el 83% de su división minera, que a su vez representa el 81% de todo el negocio del conglomerado de Germán Larrea. El caso de Peñoles no es diferente. La compañía de la familia Baillères es la principal productora de plata a nivel mundial y es líder en la producción de oro en América Latina. Ambos representan más del 60% de sus ingresos.

Pero el alza del precio de los metales no es una buena noticia para todo el mundo. El cobre, por ejemplo, es un material muy empleado en la industria y en la construcción, así que una subida en su costo terminará aumentando la inflación general, un problema cada vez más grave, advierte Cota.

BRILLANTE

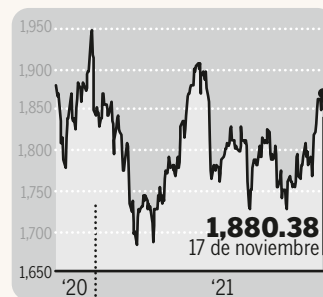
El índice de materias primas, que agrupa 23 activos, ha subido 40% en 12 meses. Mientras que el cobre sube 33% y el oro se mantiene en los mismos niveles que hace un año.

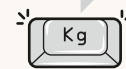



Materias primas
Dólares por contrato




Cobre
Dólares por libra




Oro
Dólares por onza

FUENTE: Bloomberg.

CENTRO ONCOLÓGICO SAN JAVIER: ¡UNA REALIDAD EN EL OCCIDENTE DEL PAÍS!

Hospital San Javier, con 27 años de trayectoria, se ha distinguido por su vanguardia tecnológica y trato hospitalario.

Es reconocido por integrar áreas de diagnóstico y tratamiento de diversas especialidades médicas, entre ellas: cirugía e intervencionismo cerebral y cirugías bariátrica, oncológica, de columna vertebral y cardíaca, asimismo, se distingue por su centro ECMO y por dar seguimiento al proyecto de trasplantes (de corazón, riñón, hígado, paratiroides o multiorgánico) que inició hace más de 20 años.

Hoy, Hospital San Javier concluye su tercera etapa estructural, San Javier Torre 2, la cual le permite ofrecer un mayor número de habitaciones para hospitalización, quirófanos especializados en distintas ramas de cirugía ambulatoria y de endoscopia, además de un mayor número de unidades en cuidados críticos coronarios.

La nueva torre cuenta también con Central de Mezclas oncológicas, antibióticos y medicamentos generales, así como para nutrición enteral y parenteral; una Central de Equipos y Esterilización (CEYE) con tecnología de última generación que brindará soluciones de esterilización para mejorar los procesos de seguridad; ocho cubículos de hemodiálisis y un área de quimioterapia equipada para protocolos de investigación con ocho estaciones; áreas para rehabilitación y un nuevo helipuerto.

Centro Oncológico San Javier

Hospital San Javier sigue siendo pionero en alta tecnología médica y ofrece opciones vanguardistas para el tratamiento del cáncer. Es el único hospital en el occidente del país con un acelerador lineal marca ELEKTA modelo Versa HD, un acelerador Sy-



nergy de ELEKTA, un PET-CT Ingenuity TF y un Ciclotrón AVT modelo BG-75 de 7.5 MeV y una unidad de radiocirugía Gamma Knife Perfexion.

A través del Centro Oncológico San Javier se imparten tratamientos integrales a los pacientes con cáncer. Para realizar el diagnóstico clínico se cuenta con el área de Ciclotrón-Radiofarmacia, donde se realiza la producción de los radiofármacos inyectables, los cuales se administran al paciente por vía parental, y una vez metabolizados, por medio del tomógrafo PET-CT, es posible obtener una imagen metabólica y molecular de la enfermedad tumoral.

Con base en el diagnóstico clínico se puede tratar al paciente con quimioterapia o utilizar alguno de los dos aceleradores lineales con los que cuenta el hospital, así como ser derivado a la Unidad Gamma Knife Perfexion para realizar radiocirugía cerebral sin bisturí.

Hospital San Javier se mantiene firme en su propósito de proporcionar tratamientos innovadores y vanguardistas para la atención médica y hospitalaria que resguarden la calidad de vida y seguridad de atención de los pacientes. Este compromiso ha sido recientemente reconocido a través de la evaluación que realizan en conjunto Funsalud, Blutitude y Grupo Expansión para el ranking de Mejores Hospitales Privados de México, donde obtuvo la primera posición como el mejor hospital de la región Occidente.

Con su reciente ampliación, Hospital San Javier contará con:

- Más de 150 habitaciones para hospitalización.
- 180 consultorios médicos.
- 45 unidades de atención crítica distribuidas en intensivas, intermedias pediátricas y neonatales.
- 13 quirófanos y un nuevo helipuerto.

Contáctanos en

sanjavier.com.mx
33-36690222

MUEVE TU HIPOTECA

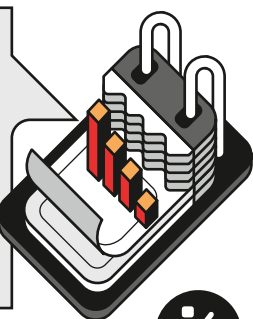
La movilidad hipotecaria puede ser tu opción para pagar antes el préstamo o ahorrar hasta el 20%.

POR: José Ávila

ANTES DE TOMAR UNA DECISIÓN

LOS PUNTOS CLAVE

Destacan el monto de las mensualidades a pagar, el plazo del financiamiento, la tasa de interés y el costo anual total (CAT).



Toma en cuenta gastos como la cancelación de la primera hipoteca y la contratación con una nueva institución, que suele rondar el 3% de la deuda que se tiene en el momento del cambio.



Analiza en qué etapa del crédito te encuentras. Cuando apenas comienzas a pagar, entre el 95 y el 98% de las mensualidades todavía son para cubrir intereses.

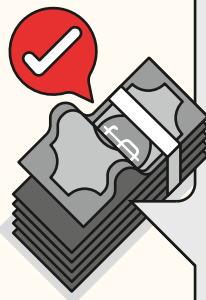


Si el crédito ya está avanzado, es posible que no te convenga volver a incurrir en gastos, como la valuación del inmueble y el pago ante notario.



LIQUIDACIÓN ANTICIPADA

Este es un mercado tan competido que las penalizaciones por pagos adelantados o cambios normalmente han desaparecido, pero de todos modos debes revisar tu contrato para asegurarte de que no hay penalizaciones por estos conceptos.



C

ontratar un crédito hipotecario no necesariamente significa que debas quedarte con la misma institución financiera durante toda la vida del préstamo: es posible cambiarte de institución si detectas que ello traerá beneficios a tu bolsillo.

Pero antes de decidir si es conveniente trasladar tu hipoteca a otra entidad, hay algunos puntos que debes considerar para que efectivamente ayudes a tus finanzas y estés más tranquilo durante el tiempo que te reste por pagar.

Si tramitaste un crédito hipotecario en “veces salarios mínimos” (VSM) con Infonavit o Fovissste, puedes buscar una institución financiera que te ofrezca mejores condiciones de crédito o puedes reestructurar la hipoteca y cambiarla a pesos. Como esta decisión es muy importante para tus finanzas personales, hay que considerar numerosos detalles. Estos son los tips que nos dan Mauricio Calva, profesor de la Facultad de Empresariales de la Universidad Panamericana, y Juan Kasuga, director de Creditaria.

REESTRUCTURAR EL FINANCIAMIENTO

Si te despidieron o dejaste tu trabajo, y te reincorporaste al mercado laboral con un menor sueldo, puedes buscar a la institución financiera para reestructurar el financiamiento. Por la crisis del coronavirus, los bancos y las instituciones como el Infonavit implementaron programas de diferimiento de pagos.



LAS VENTAJAS

Cada crédito es único, pero, en términos generales, la portabilidad puede generar ahorros de hasta el 20% del costo total de la hipoteca.



Disminuye la mensualidad con respecto a los pagos que hacías en el financiamiento previo.



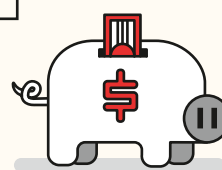
Hay otro beneficio en los tiempos, ya que se logra un plazo más corto para terminar de pagar la deuda.



Las instituciones financieras tienen tasas de interés más bajas, cercanas al 10%.



Algunos créditos hipotecarios ofrecen seguros como el de desempleo, que cubre al acreditado en caso de quedarse sin trabajo.



En caso contrario, se sugiere tener un ‘guardadito’ de tres meses de sueldo o tres mensualidades para estar preparado por si ocurre algún contratiempo.



LA UAG INAUGURÓ EL CENTRO DE TECNOLOGÍA EN ILUMINACIÓN

La Universidad Autónoma de Guadalajara abrió las puertas de este centro de innovación y sostenibilidad de clase mundial, único en América Latina.

Para la Universidad Autónoma de Guadalajara (UAG) la innovación es parte trascendental de su comunidad, la cual se proyecta a diario en sus aulas y laboratorios. Muestra de ello es la reciente inauguración del Centro de Tecnología en Iluminación (CTI).

Esta institución, única en América Latina, ofrece servicios de vanguardia a diversas cadenas de valor, que abarcan desde pruebas fotométricas, hasta buenas prácticas en iluminación y eficiencia energética.

Además, cuenta con un portafolio orientado a la formación educativa de especialistas que incidan en la selección, evaluación, operación, administración y mantenimiento de equipos y sistemas de control de la oferta y demanda eléctrica de los sistemas de iluminación.

El centro surgió en 2017 al ganar la convocatoria del Fideicomiso SENER-Conacyt. En él participan, como socios estratégicos de la UAG, la Universidad de California en Davis, Construlita Lighting International, OSRAM semiconductores y el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Campus Guadalajara.

Al respecto, el rector de la UAG, Lic. Antonio Leño, aseguró que desde



que fue fundada esta institución ha jugado un rol protagónico en el diseño de nuevos paradigmas que buscan contribuir al bienestar de la sociedad, entre ellos el de la innovación.

A la apertura del CTI asistieron invitados especiales, líderes del sector, científicos, académicos, estudiantes y autoridades de la universidad. Durante el evento, el Mtro. Juan Carlos Leño, vicerrector administrativo de la UAG, resaltó que este centro reúne la experiencia y liderazgo de diversas instituciones que trabajan para impulsar la eficiencia energética.

Por su parte, el Dr. Andrew McAllister, Comisionado de Energía de California, puntualizó que el CTI es un ejemplo de modernidad que cam-

biará el futuro de la región, de manera positiva, e impactará en ámbitos de la política, salud y sociedad.

Además del acto inaugural se realizaron diversos eventos para conmemorar la puesta en marcha del CTI, entre ellos dos paneles donde participaron líderes de la industria de la iluminación, funcionarios y expertos en el tema.

También se formalizó un convenio de colaboración entre la UAG y la Universidad de California en Davis, el cual le dará un mayor impulso al CTI.

Es así que, comprometida con la transformación del presente y la construcción de un futuro innovador, la UAG abrió las puertas del Centro de Tecnología en Iluminación.

El CTI permitirá que representantes de la industria, la academia y los creadores de políticas públicas trabajen de manera conjunta.

¿Qué ofrece el CTI?

Este es un espacio donde la ciencia, tecnología e innovación se unen para crear un ecosistema en el que la industria, academia y creadores de políticas públicas trabajan de forma conjunta para proponer soluciones orientadas al bienestar de la sociedad. Gracias a su construcción es posible:

- ▶ Realizar ensayos prácticos de investigación y aplicación de productos, así como adaptar las soluciones a los mercados y tendencias en América Latina.
- ▶ Obtener datos vitales para el desarrollo de estrategias de mercado en términos de psicología de la luz, eficiencia de la luz y mediciones de desplazamiento de personas, por ejemplo.
- ▶ Establecer procedimientos y buenas prácticas de uso para el diseñador de iluminación, especificador o Ingeniero en iluminación.
- ▶ Capacitar a todo el sector profesional, desde la conceptualización y criterio técnico, hasta la ingeniería y aplicaciones del proyecto.

¡Tenemos el mejor regalo

SUSCRIPCIÓN ORO \$999*

Suscripción por un año + un regalo oro.

Expansión o Quién o ELLE + ELLE Deco + un regalo oro**

1. Aretes redondos en plata Ballesteros
2. Mancuernillas a elegir: cubo liso color cromo, clásico rectangular plata o prisma plata
3. Pisa corbata a elegir: alce plata, tijeras plata o lentes dorados
4. Audífonos JVC a elegir: blanco, negro o azul



4



SUSCRIPCIÓN PLATINO \$1,999*

Suscripción por un año a **Expansión o Quién** + **ELLE y ELLE Deco** + un regalo platino**

5. Aretes cristal Swarovski en plata Ballesteros color: morado, lila, amarillo o azul
6. Aretes martillados en plata Ballesteros
7. Lentes de sol Gamila by Devlyn
8. Sartén eléctrico B&D
9. Nuxe loción corporal prodigiosa 200ml
10. Shower gel Neutrogena Rainbath 1182 ml
11. Audífonos JVC modelo 180 black o v570

5



6



8



10

para ti! SUSCRÍBETE AHORA

SUSCRIPCIÓN DIAMANTE \$2,999*

Suscripción por un año a **Expansión** o **Quién** + **ELLE** y **ELLE Deco** + un regalo diamante**

- 12. Turntable Crosley a elegir: modelo Radio Cruiser Deluxe, bluetooth black coupe o bluetooth red coupe
- 13. Medalla Virgen en plata Ballesteros color: azul, negro, blanca, esmeralda o jade
- 14. Audífonos Marshall Monitor
- 15. Patines en línea color: blanco con lila talla 17.5 A 20.5, Negros talla 17.5 A 20.5, Negro con rojo talla 21 a 23 y negro con verde talla 17.5 20.5 Y 21 a 23



EXPANSIÓN

Quién

ELLE

Suscríbete en tienda.grupoexpansion.com, llámanos al (55) 9177 4342 o escríbenos por **WhatsApp**: (55) 1410 3361 y menciona la clave NAV2021 ¿tienes dudas? escríbenos a servicioalclientes@grupoexpansion.com

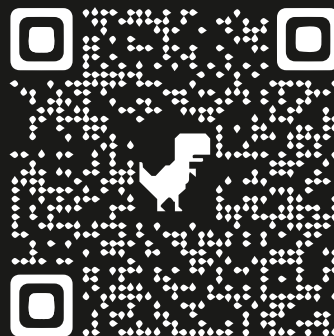
Promoción válida del 1 al 31 de enero del 2022 o hasta agotar existencias. Oferta válida para suscriptores nuevos dentro de la República Mexicana. *Precio con renovación automática. **Regalos con envío incluido dentro de la CDMX y Área Metropolitana, para pedidos en el interior, consulta gastos de envío.

Términos y condiciones: <http://promocionesgrupoexpansion.mx/legalesM16>

Hay muchas maneras de pensar como **hombre**.



Descúbre las en
► **Life and Style**
#ThinkLikeANewMan



¿APRENDIZ DE TODO, MAESTRO DE NADA?

Elegir un programa educativo que aporte nuevas habilidades pasa por evaluar si va en línea con el objetivo profesional.

POR: Nancy Malacara



Un diplomado en liderazgo. Un taller digital de metodología SCRUM. Un curso de transformación digital y uno más de diseño UX. Los cambios rápidos en el entorno que demandan respuestas aún más urgentes en las empresas y las facilidades de la digitalización han provocado una avalancha de nuevas oportunidades de formación. Pero ya sea la adquisición de nuevas competencias para ir de un puesto a otro (el *reskilling*) o sumar habilidades para evolucionar en una misma posición (*upskilling*), hay que cuidar cómo se construye un perfil profesional. Si no se eligen los programas educativos a conciencia, puede terminar siendo un collage poco funcional para ciertas posiciones.

Estudiar un poco de todo y no especializarse en nada es un arma de doble filo, dice Roberto Ventura, socio fundador de la empresa de gestión de talento Neos RH Consultores. “Como reclutadores,

valoramos las competencias adquiridas y el perfil que más encaje con la posición a cubrir. Es muy difícil que una persona que tiene nociones de cierta área técnica sobresalga para un puesto especializado que demanda credenciales y experiencia probada”, explica.

En otras áreas o puestos menos técnicos, un perfil variado puede ser más atractivo que el de un científico. Estos perfiles diversos atraen debido a que pueden proyectar un nivel alto de creatividad, menciona Luis Vidrio, director de Ventas de la firma de reclutamiento Indeed México.

“Los postulantes con una perspectiva de ‘un poco de todo’ se muestran como personas curiosas, con diferentes formas de pensar y de mezclar su conocimiento para innovar y realizar diversas actividades”, detalla.

Ambos especialistas advierten que tanto en el *reskilling* como en el *upskilling* es importante definir los objetivos profesionales, ya que son la hoja de ruta que guiará un ascenso profesional, al tiempo que marcan el camino a seguir, desde la situación en la que se encuentre un profesional hasta el punto al que quiere llegar. Esta definición de objetivos conlleva un proceso reflexivo de autoconocimiento e implica tener claridad del mercado laboral y de la compatibilidad de habilidades, aptitudes, valores e intereses de cada persona.

“Hay cursos que ayudan a desarrollar habilidades transferibles, es decir, conocimientos y destrezas como las competencias sociales, la creatividad o el talento gerencial, que contribuyen de manera significativa al desarrollo profesional”, señala Vidrio.

ARMA TU PROPIO ROMPECABEZAS

1

HAZ UN EJERCICIO DE REFLEXIÓN.

Identifica si sientes interés por adquirir nuevas competencias de un área distinta a la tuya, pero que complemente el perfil que ya tienes.

2

CONOCE TUS FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES.

Realiza un diagnóstico FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) para que, con base en ello, traces una ruta de aprendizaje a seguir.

3

ESTABLECE OBJETIVOS.

Especifica las metas individuales que te propongas. Incluye claramente qué vas a hacer y cómo vas a hacerlo, pero no te desespere, es un proceso.

4

ALINEA TU RUTA DE APRENDIZAJE A UN PERFIL DE PUESTO.

Ya sea para ser más eficiente en una misma posición o para postularte a otra vacante en otro departamento o empresa.

5

NUNCA DEJES DE APRENDER.

La formación continua te permitirá mantenerte al tanto de los últimos avances en tu especialidad y lo que está sucediendo en el mercado laboral.



EN EL RESKILLING Y EL UPSKILLING ES IMPORTANTE DEFINIR LOS OBJETIVOS PROFESIONALES, YA QUE SON LA HOJA DE RUTA QUE GUIARÁ UN ASCENSO PROFESIONAL.

PERFILES INCONGRUENTES

El riesgo mayor al momento de robustecer el perfil, según los especialistas consultados, es que la persona termine especializándose o adquiriendo habilidades de un área que no le gusta solo porque está en demanda o para sortear los retos traídos por el covid-19.

La evolución de las competencias debe estar alineada al mismo perfil de puesto, a menos que se decida cambiar de rumbo profesional. Esto no significa que un contador no pueda adquirir habilidades tecnológicas, al igual que un psicólogo. Hay un abanico de competencias transversales que funcionan como complemento, aun siendo de una carrera de otra rama.

Hoy, las consultas psicológicas *online* son una realidad y hay terapeutas que usan las redes sociales para ofrecer sus servicios, compartir contenidos e impartir talleres a distancia. También hay contadores que han eficientado su profesión con inteligencia artificial y ciencia de datos.

La clave, agrega Vivian Cazadero, directora de Diseño Instruccional de la plataforma de educación en línea Bedu, es que la persona tenga muy bien afianzadas sus habilidades blandas, porque eso le da mayor oportunidad de adquirir competencias técnicas. “Todos podemos aprender de lo que queramos, siempre y cuando tengamos ese deseo y voluntad para hacerlo”.

Pero el error, añade, es adquirir competencias aisladas que al final dan vida a un perfil estilo Frankenstein: profesionistas que saben poco de muchas cosas, pero sin una continuidad lógica. “No hay que perder de vista que el objetivo del *upskilling* y del *reskilling* es mantenerse actualizado y generar perfiles más competentes en el mercado laboral”.

COMPRAS DE GOBIERNO, ¿CÓMO COMBATIR LA COLUSIÓN ENTRE EMPRESAS Y LA CORRUPCIÓN?

Es necesario contar con un diseño más cuidadoso para las licitaciones y otorgar certidumbre en el proceso de contratación.

La edición de diciembre, de *Expansión*, estuvo dedicada a la “Anticorrupción”. El texto da continuidad a los aspectos abordados en ese número de la revista con la finalidad de señalar algunas medidas para enfrentar el problema.

Para evitar colusión y corrupción en las licitaciones públicas es necesario contar con un diseño más cuidadoso de las mismas, otorgar certidumbre en el proceso de contratación e incentivar el hacer denuncias. Igualmente, se requiere una planeación para atenuar potenciales acuerdos para coordinar posturas en licitaciones.

La Comisión Federal de Competencia Económica (COFECE) y el gobierno federal, por conducto del Tribunal Federal de Justicia Administrativa y otros órganos de control interno, deberían realizar más investigaciones conjuntas contra la colusión y la corrupción, para lograr un mayor número de sanciones por violaciones a la ley.

Comúnmente observamos que los licitantes no cuentan con personal capacitado, además de la rotación constante en las áreas contratantes también afecta. Asimismo, no se presta suficiente cuidado en la etapa relacionada con estudios de mercado, en la cual COFECE ha advertido sobre acuerdos colusivos. La existencia de muchas normas en las licitaciones complica el combate a la corrupción; existen la

Ley General de Responsabilidades Administrativas (LGRA), las leyes de obra y de adquisición pública, así como leyes especiales en algunas industrias, lo cual dificulta armar un caso contra situaciones de colusión y corrupción.

Un instrumento clave para las investigaciones es el “programa de inmunidad” contemplado en la Ley Federal de Competencia Económica, que permite a quien ha participado en un acuerdo para coordinar posturas en licitaciones, obtener una reducción sustantiva de las sanciones, si se reconoce el acuerdo colusivo y se coopera con la autoridad de competencia. En la LGRA existe un programa similar, pero su diseño es deficiente, por lo que es importante mejorarlo y usar las buenas prácticas ya probadas por COFECE.

Si bien las compras consolidadas desincentivan la colusión entre las grandes empresas, es importante cuidar que en las licitaciones de gran tamaño no se generen espacios en los que las compañías realicen acuerdos entre ellas para participar en contrataciones consolidadas.

Si queremos acabar con la colusión y la corrupción en la licitación, también debemos cambiar la mentalidad; se debe considerar a alguien que denuncia un acto de corrupción o colusión como un agente económico ético que promueve la competencia y el buen gobierno, no como un soplón, sino alguien que actúa con rectitud. Inclusive, como es el caso en otras jurisdicciones, se debiera dar incentivos económicos a los denunciantes para alentar este tipo de conductas y lograr que las autoridades recopilen información relevante para el armado de un caso de colusión o corrupción.

Greenberg Traurig:

www.gtlaw.com/es/locations/mexico-city



Miguel Flores Bernés,
Socio de Greenberg Traurig.
► mfbernes@gtlaw.com



Hugo López Coll,
Socio de Greenberg Traurig.
► lopezh@gtlaw.com

FOTOS: CORTESÍA DE GREENBERG TRAURIG

CÓMO GANAR LA BATALLA DEL TALENTO

Los tiempos en los que el estatus de un trabajo lo marcaba solo el dinero se acabaron. La tendencia, que inició antes de la llegada del covid-19, se acentuó con la pandemia.

POR: Puri Lucena

El salario importa, pero a la hora de aceptar un trabajo o quedarse en él, empieza a perder su valor. “En la pandemia, reflexionamos si nuestro trabajo tiene sentido, ‘para qué estoy 10 horas trabajando para quién sabe quién’. Y en esa reflexión decimos: quiero algo más, que mi trabajo signifique algo”, afirma Raquel Huidobro, directora de Práctica y líder de United Minds, la firma consultora de Weber Shandwick.

Las personas quieren una experiencia de vida y no solo un trabajo. “Y al buscar esa experiencia en la parte laboral, los componentes han cambiado”, apunta Elizabeth Paullada, directora de Page Personnel, división de la firma de head hunter PageGroup. En las entrevistas, las personas se interesan –además de por el salario– en el balance de vida, la flexibilidad laboral, la salud mental y la intención de crecer.

Estados Unidos y algunos países de Europa, dice Huidobro, pasan por un momento denominado ‘La gran renuncia’, debido al incremento de la movilidad laboral y el rechazo a volver a las prácticas laborales anteriores a la pandemia. En México, la tendencia no es tan marcada, pero el esquema en el que los trabajadores administran su tiempo y el lugar desde el cual trabajan y para personalizar los paquetes de beneficios y compensaciones, son ya una realidad en buena parte de las empresas.

EL NUEVO IDEAL LABORAL

El home office y los esquemas híbridos han generado empresas más productivas y empleados con una mayor expectativa sobre el balance empleo-vida personal.



TRABAJAR DESDE CUALQUIER LADO.

Tras los modelos híbridos y el home office, las empresas deben analizar poder contratar al mejor talento sin importar dónde esté.



EMPRESAS CONGRUENTES

Que apliquen, al interior de las organizaciones, los valores que divulgan en campañas de comunicación. Esto va en línea con el auge de los criterios ESG.



SEGURIDAD LABORAL.

Las personas desean tener certidumbre laboral, y eso ya no solo lo ofrece el salario.



COMPENSACIONES COMPETITIVAS Y ATRACTIVAS.

Los especialistas consideran que el salario, por sí solo, ya no garantiza la retención del talento, pero debe ir acorde con el mercado.



JERARQUÍAS FLEXIBLES.

Nuevos esquemas de trabajo, como la integración de equipos para realizar un proyecto o resolver un problema, y que una vez concluido, se deshagan y den vida a otros grupos para una nueva tarea y con otros compañeros.



JEFES QUE MOTIVEN Y APOYEN.

Los colaboradores desean tener figuras de rol model, líderes que impulsen el desarrollo de las personas, fomenten el trabajo en equipo y que valoren las contribuciones de la gente.



EMPRESAS FLEXIBLES.

Las personas prefieren el home office o modelos híbridos que les permitan equilibrar el tiempo de trabajo y el personal.



CRECIMIENTO PROFESIONAL Y PERSONAL.

Empresas que ofrezcan planes de carrera, capacitaciones, trato justo e imparcialidad en la toma de decisiones sobre el crecimiento.

● ● LOS EMPLEADOS PREFIEREN...

● ● ● EL CAMBIO QUE VIENE

● LA BASE DE LA ELECCIÓN

INFOGRAFÍA: ERICK RETANA

FUENTES: ‘El efecto de la contribución’, de United Minds; Estudio de Remuneración 2022, de Michael Page; Alejandro Vázquez Ríos, director del área de Dirección Personal del IPADE.

EL DESTINO DE LUJO FAVORITO DE CELEBRIDADES EN REPÚBLICA DOMINICANA

Casa de Campo Resort & Villas es el destino predilecto de importantes celebridades y personalidades de todo el mundo. Situado en la costa sureste de República Dominicana, en la ciudad de La Romana, es estimado como una verdadera joya del Caribe.

Se trata del resort más completo del Caribe, con cinco campos de golf bajo la firma del afamado arquitecto Pete Dye. Entre ellos, el más desafiante y popular de todos es *Teeth of the Dog* con 18 hoyos, de los cuales siete cuentan con vista al mar Caribe. Esto sin quitar mérito a *Dye Fore*, otro de sus espectaculares campos de golf, con 27 hoyos, situado a la altura del río Chavón. Por último, *The Links* también cuenta con 18 hoyos, entre lagos y jardines exuberantes.

Para los jugadores que desean perfeccionar su *swing*, este resort dispone de un *golf learning center* con la mejor tecnología en toda la región. Ofrece servicio de *trackman* con una cobertura de 360 grados, lo cual permite llevar la técnica del jugador al máximo nivel.

También cuenta con el centro de tiro al platillo más grande de toda la región, tres canchas de polo, centro ecuestre y 13 canchas de tenis, mientras que el club de playa Minitas, la zona de bares y restaurantes, la villa artística de Altos de Chavón, La Marina, el puerto y el aeropuerto son parte significativa de los atractivos para sus visitantes.

Lujo y confort perfeccionados

Por más de cinco décadas Casa de Campo ha sido un destino para viajeros exigentes debido a su constante renovación y amplia oferta para sus clientes. Recientemente, Andres Pichardo Rosenberg, presidente del resort, anunció la construcción de 64 nuevas habitaciones, un centro de spa y un moderno *lounge* para clientes VIP.

La inversión supera los 90 millones de dólares, como parte de un proyecto que se llevará a cabo en varias fases y que generará 500 empleos directos entre construcción y operaciones.

Es clave destacar que las nuevas y espaciaosas habitaciones de 76 metros cuadrados, distribuidas en edificios de dos niveles, tendrán vista al campo de golf y estarán equipadas con la última tecnología

Campos de golf de clase mundial, espectaculares vistas y un amplio abanico de amenidades distinguen a este resort considerado por viajeros como “el mejor secreto guardado del Caribe”.



y comodidades que ofrece hoy en día lo mejor de la industria hotelera.

El centro de spa con un área de construcción de 1,700 metros cuadrados con vista al lago central, tendrá amenidades de clase mundial como área de hidroterapia, cabinas para tratamientos especializados, áreas de relajación, café & juice bar, salón de belleza y *bridal suite*.

Esta comunidad turística y residencial con más de 1,200 lujosas villas ha recibido numerosos premios. Destaca recientemente la distinción a *Teeth of the dog*, campo de golf posicionado en el séptimo lugar dentro de los 100 mejores del Caribe y el mundo, según la revista *GOLF MAGAZINE*.

A este resort, atesorado por muchos viajeros como “el mejor secreto guardado del Caribe”, se llega fácilmente por el Aeropuerto Internacional La Romana-Casa de Campo (LRM) localizado a cinco minutos del registro de entrada. A corta distancia también están ubicados los aeropuertos de Santo Domingo (SDQ) y Punta Cana (PUJ), los cuales ofrecen vuelos diarios directos desde los principales aeropuertos de Estados Unidos, Europa y Latinoamérica.

www.casadecampo.com.do

¿DÓNDE QUEDÓ EL FACTOR *WOW*?

Edson Noyola, CEO de Tlapalería de Ideas, advierte que la data puede acabar 'confinando' la experiencia vivencial.

POR: Nancy Malacara



Para Edson Noyola, la industria publicitaria en México está en crisis. El exdirector de marca de cerveza Victoria señala que escasean las campañas increíbles y memorables porque, por un lado, los anunciantes invierten cada vez menos y, por el otro, los creativos prefieren hacer proyectos cortos en lugar de construir marcas a largo plazo, asegura el ahora CEO de la agencia Tlapalería de Ideas, que fundó en 2018, tras 18 años en Grupo Modelo.

Entre 2018 y 2019, la inversión publicitaria bajó 2%, a 94,115 millones de pesos, según datos del Interactive

Advertising Bureau (IAB) México y el Consejo de Investigación de Medios (CIM).

Pero esta tendencia a la baja fue más notoria con el covid-19, ya que, en su estudio 'Media Ad Spend 2021', la IAB reveló que el 64% de las empresas hizo recortes a su presupuesto publicitario en 2020. Un 4% incluso señaló que detuvo toda su actividad promocional hasta nuevo aviso.

Para Noyola, el 'factor *wow*' se quedó "dentro de la caja" porque hoy los mercadólogos están siendo más técnicos que empáticos. Las marcas no solo dejaron de invertir y de apostar por ideas disruptivas, sino que la data está confinando la experiencia vivencial.

EXPANSIÓN: ¿De qué manera la obtención de datos está afectando a la industria?

EDSON NOYOLA: Antes, una investigación de mercado costaba millones de pesos, tenías que ir a varios lugares y tardabas meses para tener resultados. Pero en ese trabajo de campo es donde estabas en contacto con la gente y podías obtener *insights* reales y vivos, que a la vez te permitían tomar decisiones de negocio. Ahora, los mercadólogos nos estamos haciendo muy lógicos. No es que la data esté mal, al contrario, es un refuerzo. Sin embargo, saber de qué hora a qué hora se conecta una persona y qué páginas visita

jamás va a sustituir el contacto humano. Esos *insights* vivos y que antes tenías directamente ya son menores.

E: ¿Cómo mantener la obtención de estos *insights* y reforzarlos con datos para crear campañas memorables?

EN: Haciendo tangible lo intangible, es decir, preguntarnos cómo podemos crear experiencias a través de estas nuevas herramientas digitales, pero sin descuidar que el valor agregado de una campaña o acción publicitaria no siempre se obtiene de un estudio de mercado. Hace unos años fui a Japón y recuerdo que fue difícil encontrar un lugar para

ORIGEN. Edson Noyola sostiene que las agencias deben ser extensiones de las marcas y socios de negocio a largo plazo.

estacionarse. En un 7-Eleven llamó mi atención un anuncio que decía: “Estacionamiento gratuito para clientes de 7-Eleven, siempre y cuando dejes las luces prendidas de tu auto”. Yo me pregunto de qué data sacaron esa idea, para que la gente no dejara su auto ahí y se fuera a otro lado. Otro ejemplo es con los rastrillos. El filo de la navaja puede durar meses, pero al producto le colocaron una banda humectante, que, al acabarse, en automático hace que el consumidor tire el rastrillo a la basura y compre uno nuevo. Este *insight* no se sacó de un estudio, más bien se le ocurrió a alguien que utilizó el producto. En ambos casos, no necesitamos ser tan lógicos para hacer cosas disruptivas que perduren en el tiempo.

E: ¿Cuáles son los retos a vencer para que en México haya más campañas con premios internacionales?

EN: En la industria hay un reciclaje de ideas y vemos más de lo mismo, por eso cuando le preguntas al consumidor cuándo fue la última vez que vio una campaña que atrapó su atención es difícil que responda. En las universidades, por otra parte, no hay una materia de creatividad y esta es la única habilidad que no será obsoleta por una inteligencia artificial en 10 años. Tampoco enseñan cómo manejar el estrés y la frustración. Los nuevos mercadólogos necesitan aprender habilidades, más que cómo programar con cierto lenguaje, pues la tecnología avanza muy rápido y cuando

ellos egresan lo que aprendieron ya es obsoleto. Una carrera dura cuatro o cinco años, TikTok no existía hace tres y hoy, sí o sí, un mercadólogo debe saber pautar en esa plataforma. Otro reto es ponerse en los zapatos del consumidor. El mejor creativo es empático y culto, una persona que lee, que sale, que se informa, que está con los demás, y con base en ello toma decisiones para crear mejores campañas.

E: Tras la pandemia, ¿qué determina el éxito de una estrategia de marketing?

EN: Que las agencias sean extensiones de las marcas y socios de negocio con visión a largo plazo. En el sector hay publicistas que gustan de proyectos *one shot* y no construir marcas. Pero los proyectos cortos son efímeros, hablan de ti por un rato y no hay una conexión real con los consumidores. También que haya más amor en la obtención de los *insights* que refuercen la data sobre cuál es el mejor camino para llegar al consumidor. Un error muy común es que los creativos quieren una solución en internet tan pronto reciben el *brief*. No menos importante es entender que el éxito de una campaña no se mide por las ventas nada más. Una vez que conoces a detalle tu producto y que sabes cuál es tu propósito y diferenciador en el mercado, entonces apuestas por el reconocimiento de marca y la conexión emocional con el consumidor. Si haces bien esto, el factor *wow* y las ventas llegan después.

BREVES



ALIANZAS

MÁS ALLÁ DE LA FRONTERA

La agencia Montalvo se unió a IM+C Network, una nueva red de agencias de publicidad independientes de Latinoamérica y España, que ofrece servicios integrados de medios y creatividad a los negocios de la región.

RANKINGS

RECONOCEN A (ANÓNIMO)

(anónimo) fue galardonada en el Agency Scope 2021-2022 como la agencia de publicidad independiente más creativa del país y la tercera en toda la industria.

PITCHES

MEDIACOM, NUEVA AGENCIA GLOBAL DE MEDIOS DE BAYER

Su red contribuirá a impulsar la estrategia modernizada de marketing de Bayer, con integración de datos y contenido.

57%

de los latinos dijo que, probablemente, se daría de baja de los servicios de *streaming* si el precio aumentara, según el informe de Consumo de Streaming en América Latina 2021, de Sherlock Communications.

LIDERAZGO EN TIEMPOS DE INCERTIDUMBRE

Si algo hemos aprendido durante la pandemia es a vivir un día a la vez. La incertidumbre nos ha enfrentado a serias dificultades de planeación, a darnos cuenta de que esos planes y programas que antes proyectábamos a mediano y largo plazo son poco viables en las circunstancias actuales.

Hoy debemos tratar de prepararnos para afrontar las amenazas que nos plantea el entorno y aprovechar las oportunidades que se presentan. No es un cliché o un buen deseo, es la realidad con la que nos topamos. Los líderes tomamos decisiones todos los días, pero igual todos los días reconfiguramos y replanteamos.

Durante los últimos dos años se ha hablado mucho de una capacidad indispensable para el líder: resiliencia, el poder reconstruirse rápido. Pero igual de importante es la resonancia, el saber comunicar, transmitir con la intención y la intensidad correctas para que haga eco entre los colaboradores.

Los mensajes del líder tienen que ser claros, honestos, empáticos y congruentes con su actuar, solo así podrá conectar con su gente. El *rol model* es, más que nunca, determinante para que los colaboradores estén dispuestos al cambio, alineados a los valores, formas de trabajo, estrategias y objetivos que se están replanteando las organizaciones.

Esto es lo que permite al líder 'cablear' a su gente, aun cuando trabajen desde casa. El líder es quien posee y transmite el ADN real de la empresa; no debe buscar que los colaboradores 'se pongan la camiseta', sino que hagan suyo ese ADN, que conecten con la cultura de la organización. Es clave porque no sabemos cuánto tiempo va a durar lo presencial.

Solo cuando la gente conecta con el sistema cultural de su empresa es capaz de ir a casa, comprometerse

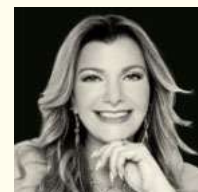
y dar resultados. Es un proceso previo porque lograr esta conexión a la distancia resulta mucho más complicado y el riesgo de que la cultura se diluya con el tiempo es muy alto.

Por eso, desde hace algunos años en TOP Companies hemos resaltado lo trascendente que es la conexión emocional de los líderes, sobre todo, en momentos críticos como el actual. Los líderes que así lo hicieron se convirtieron en un soporte e inspiración para los colaboradores; fueron de valiosa ayuda en sus procesos de adaptación, reconfiguración y reconstrucción en el complicado trance que ha significado la contingencia.

Claro está que ese esfuerzo no es solo del líder, también requiere del colaborador que cumpla su parte del trato. Importan sus habilidades y competencias para el puesto que desempeña, pero también su capacidad de adaptarse a la cultura de la organización, de comprometerse con la empresa y de tener autogestión y autodirección.

El camino no ha sido fácil para nadie, pero sí enriquecedor. Me parece increíble que la vida nos esté dando la oportunidad de poder ser mejores líderes, de seguir tocando vidas e inspirar a otros, de conectar con ellos, de resonar, de dignificar el trabajo, de luchar por los mismos ideales y avanzar juntos hacia nuestros objetivos.

Creo firmemente que debemos tomar y atesorar esta oportunidad. Ha sido –y seguirá siendo– una etapa de reflexión, de resignificación, de retornos todos los días a ser mejores y de celebración por la posibilidad que tenemos de vivir. Estamos vivos, ¿qué más podemos pedir? Hagamos que valga. 



LAILA CHARTUNI

Presidenta de TOP Companies y apasionada de los temas de talento humano como pieza detonadora del éxito profesional y de la rentabilidad de las empresas.
@LaiChartuni



Inicia este 2022 trabajando en tu cultura organizacional para hacer de este año uno más innovador.

LAS EMPRESAS
INNOVADORAS
DE MÉXICO

EXPANSION

GREAT CULTURE
TO INNOVATE

CERTIFÍCATE

Y forma parte de las Culturas más **Innovadoras**



**GREAT CULTURE
TO INNOVATE®**

**CERTIFICATE
2022
México**

¡CONTÁCTANOS!

contacto@gctionline.com

 [gcti.mx](https://www.instagram.com/gcti.mx)  [GCTIMx](https://www.facebook.com/GCTIMx)  [Great Culture to Innovate](https://www.linkedin.com/company/GreatCulturetoInnovate)

EXPANSION

PODCAST 

CUÉNTAME

ENCUÉTRANOS EN:



DE » ECONOMÍA

ECONOMÍA PARA NO ECONOMISTAS

EXPANSION.mx

6.8

**MILLONES DE
USUARIOS**

TOP 10 DEL RANKING
NEWS & MEDIA,
DE COMSCORE.



SOMOS EL
**MEDIO
MÁS
LEÍDO**

DEL SEGMENTO
DE NEGOCIOS
Y FINANZAS,
SEGÚN
COMSCORE.

EL MEDIO DE FINANZAS
MÁS LEÍDO, SEGÚN
SIMILAR WEB, CON

5.9

**MILLONES DE
USUARIOS ÚNICOS
AL MES.**

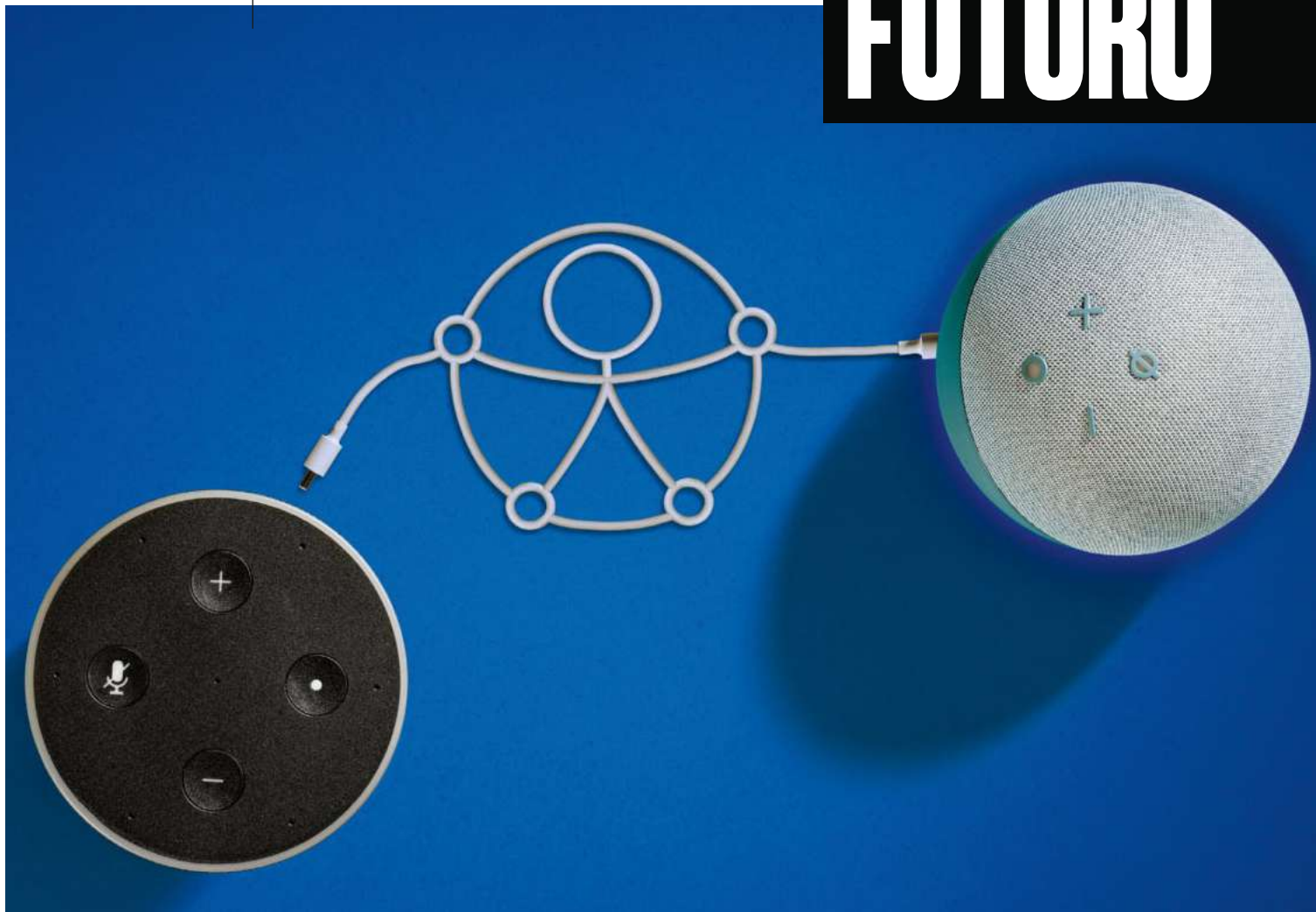
VISITA

► WWW.EXPANSION.MX



DE PESO. Hacia 2025, el mercado de bocinas inteligentes valdrá 15,600 mdd, según MarketsandMarkets.

FUTURO



ALEXA PARA TODOS

El desarrollo de tecnología en asistentes de voz se ha intensificado para hacer más inclusiva su inteligencia artificial. El interés no es gratuito.

POR: Isabel Ferguson

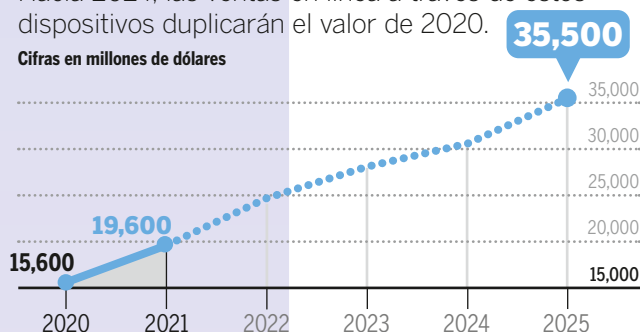
Emitir un 'comando' a un asistente de voz, como Alexa o Google Assistant, es algo que no todas las personas pueden hacer de forma sencilla, ya sea porque tienen algún problema en el desarrollo de la voz, no están seguros sobre la forma en que el dispositivo los 'interpreta' o se comunican con un lenguaje no verbal. Lo anterior refleja la brecha de interacción que está detrás de este segmento tecnológico y que anima a los creadores de estos asistentes a encontrar soluciones para hacerlos más inclusivos.

De acuerdo con la consultora Juniper Research, en 2023 habrá más de 8,400 millones dispositivos con asistentes de voz, número similar a la población

E-COMMERCE POR ASISTENTES DE VOZ

Hacia 2024, las ventas en línea a través de estos dispositivos duplicarán el valor de 2020.

Cifras en millones de dólares



FUENTE: Smart speaker market revenue worldwide, de Statista.

mundial estimada para ese año. Hasta 2020 se contabilizaban unos 4,200 millones. Y, entre la posibilidad de ‘interactuar’ a futuro con Alexa o Google Assistant –de los más relevantes a nivel global–, la clave estará en la inclusión.

Paula Bellizia, vicepresidenta de Marketing de Google América Latina, refiere que la firma trabaja para desarrollar productos que faciliten el acceso a la información para cualquier persona y la inclusión es una extensión de esto. “Tenemos el compromiso de crear productos para todos. (...) Ahora tenemos una mejor *performance* con los comandos de voz. Tenemos una claridad muy grande de los grados de sonido, tenemos más que las tareas del día a día y otras funcionalidades que ayudan a las personas a utilizar los productos para tener más empoderamiento”, comparte.

Parte de esta inclusión está en la integración del hardware con las *apps*; por ejemplo, LookOut, una aplicación que permite a las personas con alguna pérdida visual acceder a información a través de este recurso de inteligencia artificial, detrás de traducción de imágenes para texto y después, para voz. Otro ejemplo es Live Transcript, un aplicativo desarrollado por un ‘googler’ que hace la traducción al momento para personas que tengan pérdida auditiva. “Esto no fue un proyecto de un producto, pero es una solución que demuestra que la empresa está comprometida en todos los niveles para generar más inclusión”, añade Bellizia.

Para comprobar la eficacia de estas innovaciones, la empresa las revisa con miembros de su equipo y usuarios que tengan algún tipo de brecha



“LAS FUNCIONALIDADES [DE ALEXA] AYUDAN A LAS PERSONAS A TENER MÁS EMPODERAMIENTO.”

Paula Bellizia,
vicepresidenta de Marketing de Google
América Latina.



“CUALQUIERA PUEDE CREAR SKILLS PARA DIFERENTES NECESIDADES, POR EJEMPLO, PARA PERSONAS CON PROBLEMAS DE MOVILIDAD.”

Liz Hopkins,
directora de Alexa en México.



3,000

Los *skills* de Alexa disponibles en el país a tres años de la llegada de este gadget a México.

de acceso, como personas con discapacidad visual. “Desde los grupos hasta los departamentos de ingeniería, marketing o ventas, estamos siempre mirando cada vez más esta parte de la diversidad”.

Amazon va por un camino similar. La firma de Jeff Bezos echa mano de un equipo integrado por lingüistas, antropólogos, ingenieros y desarrolladores para desarrollar más *skills* que permitan a personas de distintas edades y perfiles tener acceso a la información.

“Tenemos un equipo creativo en México que hace la aplicación más mexicana y accesible”, afirma Héctor Montfort, gerente senior de Desarrollo de Negocio de Alexa en México. Añade que incluso cualquier persona puede crear *skills* para atender diferentes necesidades, incluyendo problemas de movilidad. “Alexa ayuda a gente que no ve bien, a gente mayor, y a muchos usuarios que pueden aprovechar la conectividad de Alexa para no tener que moverse”, dice.

¿SIN FINES DE LUCRO?

Un informe titulado ‘Smart Speakers Market’, de la firma de análisis Omdia, señala que durante el tercer trimestre de 2021 el dominio de los asistentes de voz de Amazon permanece, pero detrás de Alexa; Google Home, Home Pod e incluso Portal, de Meta, se están

repartiendo el mercado de asistentes de voz, cuyo valor fue de 7,100 millones de dólares en 2020, según un reporte de MarketsandMarkets.

Por su parte, Statista estima que en 2020 las ventas en línea realizadas a través de este tipo de asistentes de voz alcanzaron un valor de 15,600 millones de dólares.

Para aprovechar esta oportunidad de negocio, las marcas detrás de los asistentes más populares están en contacto permanente con los desarrolladores de *apps* y con sus equipos internos.

“Estamos trabajando *features* en conjunto con organizaciones. El fin es desarrollar *skills* para grupos que tengan problemas de movilidad. Como es un trabajo que se hace en todo el mundo, cuando alguno de estos desarrollos funciona, lo que hacemos es traerlo a los demás mercados para difundirlo”, indica Liz Hopkins, directora de Alexa en México.

De acuerdo con Statista, en 2019, el 35% de los hogares de Estados Unidos estaban equipados con al menos un altavoz inteligente y para 2025, el pronóstico sugiere que esta tasa de penetración aumentará a alrededor del 75%, teniendo una tendencia similar en el mercado mexicano. Para lograrlo, el trabajo para reducir la brecha de interacción será determinante.



EL MOMENTO ES

¡AHORA!

BOLETOS DISPONIBLES

abiertoMexicanodeTENIS.com

ARENA GNP SEGUROS

21-26 / FEB / 2022

ACAPULCO, GUERRERO



TECNOLOGÍA ALIMENTARIA

Tecnologías enfocadas en *agrotech*, así como soluciones basadas en inteligencia artificial que ayuden a los campesinos a llegar del campo a los consumidores. Un análisis de Bain and Company prevé que el valor de este mercado crezca entre 30,000 y 35,000 millones de dólares en 2025.



MÁS PARA LA ÚLTIMA MILLA

El e-commerce creció en México un promedio de 27%, lo que generó que muchas empresas tuvieran que buscar soluciones de última milla. Esta oportunidad de negocio representa para las empresas de tecnología un mercado de 31,500 millones de dólares, de acuerdo con Technavio.

DE VUELTA A LAS VEGAS

El CES 2022 tiene la nada sencilla misión de reposicionarse y marcar tendencias en tecnología enfocada a la producción de alimentos, autos eléctricos y más. ¿Lo logrará?

POR: Eréndira Reyes



FUERA DE ÓRBITA

El surgimiento y la consolidación de empresas dedicadas al transporte espacial, como Blue Origin, Virgin Galactic y SpaceX, contribuirán al crecimiento de este mercado a nivel global. En 2020, su valor fue de 298,000 millones de dólares y se espera que en 2025 sea de 430,900 mdd, según la Autoridad Federal de Aviación de Estados Unidos.



LA SALUD, MÁS PRESENTE

Gary Saphiro indica que durante esta edición habrá más expositores especializados en *healthcare technology*, lo que revela el auge que ha tomado este segmento y en particular, el de aplicaciones de salud. Este nicho representó un mercado de 390,000 millones de dólares en 2021, de acuerdo con Global Investment.

El retorno del Consumer Electronics Show (CES) a Las Vegas entusiasma a los amantes de la tecnología, y más, a la Consumer Technology Association (CTA) que organiza el evento. En 2020, esta feria tecnológica fue totalmente digital ante la incertidumbre en la evolución de los contagios de covid-19. En esta ocasión, el encuentro tendrá un formato híbrido y contará con la participación de 1,700 empresas, como Amazon, Google, LG, Microsoft, Samsung y Sony, además de otras de la industria aeroespacial y agrotecnológicas.

La expectativa es alta para las innovaciones en salud y autos eléctricos, para los que este año habrá –según Gary Saphiro, presidente de la CTA– un espacio más grande en el centro de convenciones de la ‘ciudad que nunca duerme’. El 30% de los invitados a esta edición son internacionales y la mayoría, según los organizadores, serán de Canadá, México, Europa, Japón y Corea del Sur. ¿Qué más esperar de este evento que tendrá lugar del 5 al 8 de enero?

MÁS ELECTRIFICACIÓN

La tecnología enfocada en vehículos eléctricos tendrá un gran protagonismo en el CES 2022 al grado tal que “toda la zona de West Hall (del centro de convenciones) estará dedicada a los expositores de esta industria”, remarca Karen Chupka, vicepresidenta de la CTA. La diversidad de modelos que estima la IdTechEx es de 250 nuevos en 2022.



HOGARES MÁS SMART

Se pronostica que el mercado mundial de hogares inteligentes crecerá a 53,450 millones de dólares para 2022. Esta tendencia, también llamada domótica, abarca desde dispositivos que controlan la iluminación, la temperatura y el entretenimiento hasta los electrodomésticos y la seguridad del hogar.



VACÚNATE NUEVOS PROPÓSITOS

#QueLaVacunaNosUna



ESCANEAR

www.quelavacunanosuna.org



Construimos puentes

para disminuir la brecha digital
en México

Nos encanta México, y por eso impulsamos
la agenda digital del país.



Country Digital Acceleration
El corazón digital de México



Conoce las historias



#CiscoConMéxico



Los ganadores de Obra del Año 2021

Destacaron los proyectos que consideran la sustentabilidad, así como el bienestar de las personas.

Reconocer los proyectos más vanguardistas y sustentables con los mejores diseños, ha sido una tarea que año con año lleva a cabo *Obras*. Blanca Juana Gómez Morera, directora de Expansión Publishing, y Gonzalo Soto Campero, editor general de Expansión, presentaron esta edición 2021 de Obra del Año en la que se postularon 200 proyectos de ingeniería, arquitectura, interiorismo y urbanismo. Casi 100 proyectos fueron semifinalistas, de ahí resultaron 20 finalistas y ocho ganadores.

En Obra del Año, patrocinado por Gerdaur Corsa, Comex División Profesional, Guardian Glass, La Europea, Expo CIHAC y PM Steel, Javier Risco, quien fue conductor de esta premiación, anunció la primera categoría: Vivienda económica y de interés social.

El ganador fue Real Granada, que también obtuvo un reconocimiento en la categoría especial de Innovación,

presentada por Comex División Profesional, por lo que José Antonio Nieto López, director de Mercadotecnia de PPG Comex para México y Centroamérica, expresó: "A nombre de PPG Comex, nos enorgullece entregar este Premio de Innovación, porque ustedes son un ejemplo de cómo un proyecto puede abonar a la sustentabilidad, al bienestar y a la salud de las comunidades en un proyecto integral".

En un video proyectado durante el evento, el director general de Inmobiliaria Vinte, René Jaime Mungarro, expuso que Real Granada posee la certificación internacional EDGE Advanced y las viviendas cuentan con energías alternativas a favor del medio ambiente, que se basan en energía solar; mientras que Azucena Mendoza, coordinadora de sustentabilidad en Vinte, explicó que además de los paneles fotovoltaicos, las casas logran reducir su consumo de agua hasta en 30%.

A continuación se dio el premio



FOTOS: CORTESÍA

a la categoría de Vivienda media y residencial a Wóolis, de Arkham Projects, que además recibió una Mención Honorífica. Esta residencia resalta por su arquitectura contemporánea mexicana. En ella sobresale un círculo que da energía a la casa y recrea una atmósfera desde donde se observan los característicos cielos yucatecos y se logra distinguir el paso del tiempo, además de que muestra cómo se da la interacción entre la luz y la sombra.

En la categoría de Edificación, Carlos Moss, gerente de Desarrollo de Mercado, Asistencia Técnica y Comunicación de Marketing de Gerdau Corsa, entregó el premio a la Casa de Cultura y Escuela de Música de Nacajuca, del Colectivo C733, donde Gabriela Carrillo y Carlos Facio, mencionaron que se utilizaron materiales de la región.

En Urbanismo, ganó el proyecto Rehabilitación integral del Parque Ecológico Xochimilco, de Mario Schjetnan, director de Grupo de Diseño Urbano (GDU) y GH Maquinaria y Equipo, SA de CV.

Mario Schjetnan, en un video, relató que este parque es un espacio público gratuito que aporta servicios ambientales a la ciudad de manera incuantificable. “Hay más de 150 especies de aves, anfibios y aves migratorias. El



principal reto que tuvimos fue recuperar humedales a través de extracción de lodos, recuperar el aspecto de riego, el sistema de andadores, ciclopistas y trotapistas, que ahora llegan hasta siete kilómetros”.

En la categoría Interiorismo —en la cual se tuvo una alianza con *Elle Deco*— Luis Tamés, director comercial de Guardian Glass, otorgó el premio a One & Only Mandarin, de RLH Properties. Esta villa, ubicada en la Riviera de Nayarit, destaca por integrar la naturaleza en los espacios interiores, a través de los ventanales desde donde se aprecian vistas espectaculares.

Turismo y Hospitalidad fue una categoría muy reñida, por lo que el jurado eligió dos obras para el primer lugar: Casa Silencio, de Alejandro D'Acosta, quien mencionó que este proyecto es una ofrenda a la construcción prehispánica por el simbolismo de los materiales, con un concepto atemporal; y también, One & Only Mandarin logró esta presea.

Casi para concluir la velada, se distinguió a la mejor obra de Infraestructura: Cablebús Línea 2 Iztapalapa, de Consorcio Alfa-Leitner. Jorge Abed, director operacional de Consorcio Aristos, que incluye a Alfa Proveedores y Contratistas, explicó el desafío de construir la obra en el Cerro de Santa Catarina, con: “7 estaciones, 59 postes en 10.6 kilómetros, (construir esto) en 18 meses en una época de pandemia, en donde todo estuvo cerrado, creo



que nos hace ser una obra importante que le está dando mucha seguridad, confort y un cambio de vida a la gente, y además, poder conseguir un Récord Guinness como el teleférico más largo del mundo”.

Finalmente, llegó el momento para conocer la Obra del Año 2021. Javier Sosa, director de Comex División Profesional, y Javier Risco develaron la portada de la revista *Expansión* en la que se muestra la obra ganadora: Cablebús Iztapalapa.

Al recibir el premio, Jorge Abed señaló: “Muchas gracias a Grupo Expansión por hacer este tipo de dinámicas y concursos en los que se reconoce a las empresas, a las obras, es la forma de mostrar nuestro trabajo. Muchas veces hacemos las obras y no se sabe lo que se hizo, y es a través de este tipo de actividades que la gente se da cuenta de lo que estamos trabajando. También, felicidades a todos los equipos participantes y ganadores. Creo que todos somos ganadores al haber estado aquí... Sabemos lo difícil que es construir, lo difícil que es terminar, y lo hemos logrado, así que felicidades a todos ustedes. Gracias también a todos los patrocinadores, sin ustedes esto no sería posible.”

Por su parte, Paul Abed, segundo vicepresidente de Consorcio Aristos, destacó que esta obra ha sido bien recibida por los usuarios y cambió la cara de esta zona de Iztapalapa.

Por último, al dar también un reconocimiento especial con el Color del año 2022 de Comex, Nectarina 317-02, Javier Sosa señaló: “En Comex estamos dedicados a proteger y embellecer la vida de las personas y ustedes nos dieron su confianza al incluir protección pasiva contra el fuego en todas las estructuras metálicas que soportan su obra, la pintura arquitectónica en sus estaciones... Y además con un programa muy importante de impacto social de toda la comunidad a través de la transformación con el color en las comunidades que más lo necesitan”.



> EN PORTADA



EL SHOW DEBE CON TI NUAR

FOTOGRAFÍA DE PORTADA FMG ANYLÚ HINOJOSA-PÉÑA





› LOS CINES, TEATROS, FESTIVALES DE MÚSICA Y EL DEPORTE ASPIRAN A RECUPERAR EL BRILLO EN UN MERCADO QUE VALDRÁ 22,457 MDD EN 2022, SEGÚN PWC.



FOTO: JORGE DÁVALOS PALMA

EL STREAMING NO LO ES TODO

Alejandro Ramírez, CEO de Cinépolis, prevé volver en 2022 a los niveles de taquilla que había antes de la pandemia y afirma que la “semihibernación” de las salas ya terminó.

POR: Puri Lucena

“Estuvimos en estado de semihibernación por meses”, dice Alejandro Ramírez, director general de Cinépolis. Por la crisis, la empresa tuvo que detener sus planes de inversión y cerró de forma permanente 13 complejos: 10 en México, uno en Estados Unidos, uno en Argentina y otro más en España. Al cierre de esta edición, la cadena de exhibición mexicana, la tercera más grande a nivel mundial en número de salas y la segunda por venta de boletos, tenía como meta cerrar 2021 –cuando celebró su 50 aniversario– con un total de 81,178,504 asistentes. Esto supondría un crecimiento de 92% respecto a 2020, que cerró con 42.3 millones.

En octubre, según los últimos datos, los ingresos por venta de boletos de la cadena todavía estaban apenas 35% arriba de los de 2020, pero la clave de la recuperación estaba en los tres últimos meses del año.

EXPANSIÓN: Cinépolis cumplió 50 años en un momento muy complejo para el sector. En 2020, en una entrevista a *Expansión*, dijo que estaba siendo la peor crisis de la historia de la industria. ¿Cómo ha evolucionado esta película?

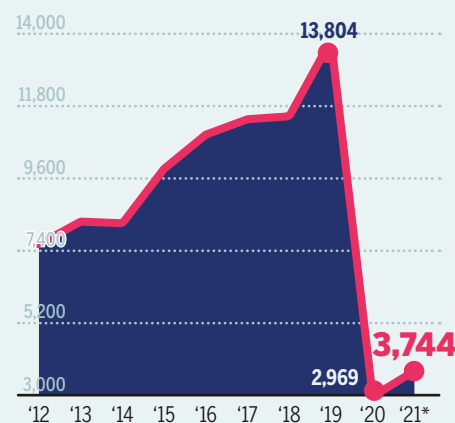
ALEJANDRO RAMÍREZ: Estamos empezando a salir de esta, que sin duda ha sido la crisis más profunda que ha vivido nuestra industria, y ya estamos comenzando a ver señales de recuperación en la mayoría de los mercados. La pandemia se ha prolongado mucho más de lo que lo imaginamos inicialmente. En México, ya estamos abiertos al 100%. De las 6,706 pantallas que tenemos en el mundo [repartidas en 19 mercados], debemos tener 98% abiertas. Ya también con aforos muy altos, en muchos países ya al 100%, lo que también es muy importante. Y, sobre todo, con contenidos relevantes y constantes.

De repente, en la pandemia teníamos por allá un estreno, luego otro, luego cerraban en Europa, luego en Estados Unidos... Como la trayectoria de la pandemia no fue uniforme en todo el mundo, los estrenos tampoco lo fueron. Y no solamente tenemos ahora contenidos continuos y constantes, sino también con ventana de exclusividad en salas de cine de 45 días. Esto es muy importante, porque Disney durante la pandemia experimentó mucho e hizo muchos estrenos simultáneos [en salas y en Disney+], incluso con algunos estrenos exclusivos para su plataforma digital. Ahora, tanto Disney como Universal, Warner, Paramount y Sony están teniendo de nuevo ventanas de exclusividad para las salas de cine.

REINICIA LA FUNCIÓN

La venta de boletos y los ingresos por taquilla muestran una reactivación respecto a 2020, pero aún muy por debajo de 2019.

Ingresos en millones de pesos



BOLETOS (MILLONES)

2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021*
159	175	174	208	238	238	228	254	52	58

FUENTE: Canacine.

*Datos hasta el 1 de septiembre.



“LOS CINES VENDIMOS 41,000 MDD EN 2019, DIFÍCILES DE REPLICAR EN EL STREAMING”.

ALEJANDRO RAMÍREZ,
CEO DE CINÉPOLIS.

mayoría de los países y, en algunos como Perú, un año y medio. En otros donde ya habíamos abierto, como la India, que abrió en noviembre de 2020 y se había recuperado muy rápido, fue donde inició la variante delta, y en abril de 2021 nos cerraron todo India y apenas reabrimos en agosto. Como la trayectoria ha sido distinta en cada país, hemos tenido que ser muy flexibles, muy versátiles para entender que la recuperación no necesariamente iba a ser uniforme, como tampoco lo fue la pandemia. Hay países que se están recuperando más rápido porque llevan porcentajes mucho más elevados de vacunación que otros, y donde la gente ha recuperado la confianza para salir y retomar sus actividades normales prepandemia.

E: Antes de la pandemia, Cinépolis estaba invirtiendo en experiencia de usuario, en digitalizar la venta en dulcería y de boletos. ¿Esta recuperación desigual va a alterar estos planes de digitalización?

AR: Las inversiones que estamos posponiendo son las de nuevas salas de cine, las aperturas. Las que estamos haciendo en tecnología para robustecer y enriquecer la experiencia de usuario están continuando. Se detuvieron en la pandemia, pero ya se retomaron. No podemos detener inversiones en tecnología, como el tema de la *app*. Ahora estamos en proceso de digitalizar el programa de lealtad (Club Cinépolis) y estamos enriqueciendo las capacidades para que a través de la *app* se puedan adquirir alimentos y bebidas no solo en VIP, sino también en Cinépolis tradicional.

La *app* para alimentos y bebidas ya funciona en muchos cines, y también en los que tiene el concepto ‘atmósfera’, como lo llamamos nosotros, como en Cumbres Monterrey o Terraza Coapa (en la Ciudad de México). En estos cines, toda

Y para 2022, al menos Warner ya se comprometió a que todo su contenido va con una ventana de 45 días en exclusiva. En 2021, en Estados Unidos estrenaron todos sus contenidos en simultáneo [en salas y HBO Max]. Ya aprendieron de esa experiencia no fue la mejor. Se percataron de que el gran ganador de los estrenos simultáneos era la piratería, porque los piratas tienen una copia digital disponible en el minuto uno, que se estrena en todos los idiomas y con calidad digital. Eso hizo que las películas que se estrenaron en simultáneo fueran las más pirateadas. En cambio, las películas que tuvieron su ventana, como *Rápidos y furiosos 9* o *Un lugar en silencio 2*, no llegaron a ser las películas más pirateadas hasta la sexta semana después de su estreno en salas. Le ganamos seis semanas a la piratería, lo cual no es menor.

E: ¿Cómo se gestiona una crisis así cuando se está en tantos mercados con diferentes situaciones y medidas sanitarias?

AR: Fundamentalmente, reduciendo el gasto y la inversión al mínimo, porque no teníamos claridad de cuándo iba a finalizar esta pandemia. Ahora tenemos un poco más.

Con los porcentajes de vacunación en los países, el nivel de contagios y de enfermos graves ha bajado drásticamente, y el de hospitalizados y fallecidos también. Eso ya nos permite empezar a trabajar mejor y recontratar personal operativo, empezar a invertir más y gastar más para la operación.

Pero estuvimos en estado de semihibernación por meses. De entrada, estuvimos más de seis meses cerrados en la

la experiencia es digital: tienes un kiosco para adquirir tus alimentos y todo te lo entregan en un solo punto, en lugar de tener que hacer una fila en la dulcería y otra en la cafetería si vas a comprar palomitas y café y una crepa. Estamos invirtiendo para eventualmente acabar con una sola fila. Pero no es uniforme, porque el desdoblamiento de esta evolución tecnológica va a ir por fases y por cines, partiendo de aquellos de mayor afluencia hacia los de mediana.

E: Ya hemos hablado de cómo ha sido la convivencia con los estrenos simultáneos en *streaming*, pero ¿cómo visualiza la relación a futuro entre las plataformas y los cines?

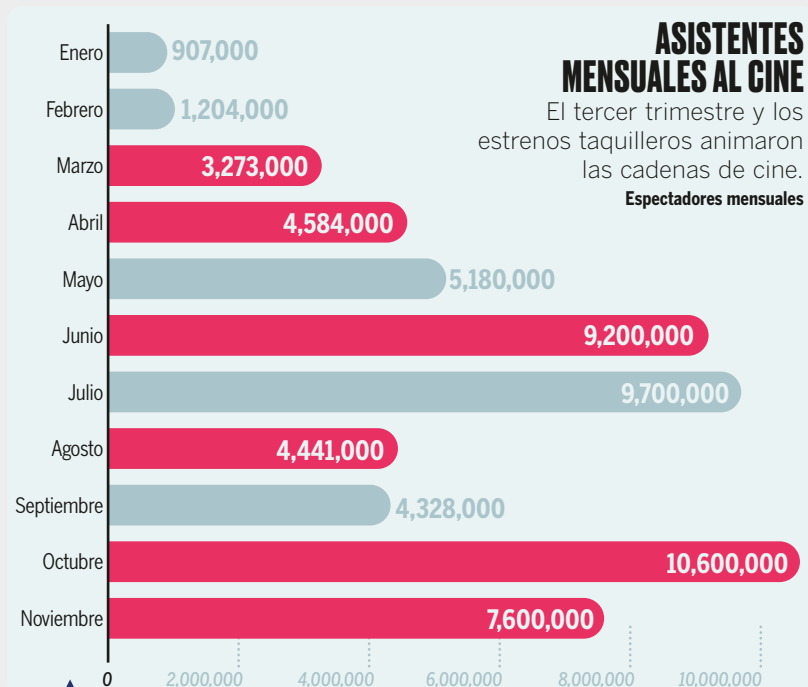
AR: Yo diferenciaría entre las plataformas de *streaming* que son propiedad de un estudio de Hollywood y las que nacieron como plataformas de *streaming*. Una cosa son Disney+, HBO Max, Peacock y Paramount+, y otra, Netflix, Amazon Prime y Apple TV+. Los estudios de Hollywood tienen también el deseo de maximizar la rentabilidad de sus inversiones en cada película, y se han dado cuenta de que la forma es explotando todas y cada una de las ventanas. Primero, la ventana de salas de cine, luego, la venta o renta electrónica. En plataformas como Disney+, películas como *Mulan* salieron solo en la plataforma con un costo de 30 dólares, en México, a 320 pesos. Y con películas como *Black Widow* o *Cruella*, que salieron en simultáneo con ese precio, la experiencia es que *Black Widow* se volvió la película más pirateada desde el primer día de su estreno. Y eso afecta tanto al estudio como a los distribuidores.

Luego tienes las otras, que producen para alimentar el contenido de sus plataformas. Algunas han experimentado con estrenos en salas de cine, pero con ventanas muy cortas. Mi aspiración es que en el tiempo también estas plataformas reconozcan que, para que una película genere opinión pública y publicidad boca a boca, no hay mejor plataforma que las salas de cine. Esperamos que en el tiempo empiecen a producir algunas películas sí directamente para sus plataformas, pero otras para pantalla grande y que luego vayan a sus plataformas.

E: ¿Qué margen de negociación tienen las cadenas de exhibición para lograr estas ventanas y determinar cómo va a ser el consumo de cine en el futuro?

AR: El margen de negociación radica en que, en 2019, las salas de cine vendimos 41,000 millones de dólares para Hollywood, y esos 41,000 millones de dólares son difíciles de replicar o sustituir con suscripciones de 5, 9 o 12 dólares. La realidad es que los estudios saben que esos 41,000 millones de dólares estuvieron ahí y pueden volver a estar ahí. Ese es el poder de negociación que tenemos las exhibidoras: saben que ahí hay un negocio potencial que ha sido muy importante para los estudios en el pasado y que viene a complementar los otros canales para experimentar o vivir una película.

Además, no en todos los países existe la misma penetración de banda ancha en los hogares. En algunos, como en Estados Unidos o en Europa o Japón, la penetración es muy alta, pero hay otros donde no. Y no todo el mundo tiene los recursos para tener una o múltiples suscripciones a servicios de *streaming*, y hablamos de países donde, además, el cine es el entretenimiento más barato fuera de casa, como en México o la India. México tiene el precio de cine más barato de los 19 mercados donde opera Cinépolis, junto con la India.



LOS ESTRENOS MÁS TAQUILLEROS

MARZO Godzilla vs Kong	ABRIL Ruega por nosotros	JUNIO Rápidos y furiosos 9	AGOSTO Escuadrón suicida	OCTUBRE Venom Carnage Liberado	NOVIEMBRE Eternals
----------------------------------	------------------------------------	--------------------------------------	------------------------------------	--	------------------------------

FUENTE: Canacine.

10%

■ DE LA TAQUILLA ES EL
■ PORCENTAJE PROMEDIO
■ QUE SUELE LOGRAR EL
■ CINE MEXICANO SOBRE
■ EL TOTAL. EL RETO ES
■ CRECERLO HASTA
■ EL 14 O EL 16%.

E: Para cerrar esta parte sobre el *streaming*, ¿cómo ha crecido la plataforma Cinépolis Klic? ¿Cómo ha aportado a la empresa en estos meses de cines cerrados o con aforos limitados?

AR: Klic es una plataforma básicamente transaccional, para renta y venta de películas o series en formato digital, no un servicio de suscripción. En la pandemia creció mucho en los primeros meses de confinamiento, porque todavía había estrenos que no llegaban a las plataformas digitales y esos títulos nos sirvieron para tener un ingreso adicional en los meses en que los cines estuvieron cerrados.

Además, intensificamos el número de eventos en vivo que teníamos en la plataforma, porque en el momento en el que todos estábamos confinados en nuestros hogares, tampoco había conciertos u obras de teatro, y los llevamos a los hogares a través de Klic. Klic no puede ni por mucho compensar lo que dejamos de ganar por tener las salas cerradas, pero es un ingreso que ayuda en estos momentos tan complejos.

E: ¿Qué porcentaje de los ingresos de la compañía planea que deberían venir de Klic?

AR: No tenemos una meta de porcentaje de los ingresos totales, porque además los tamaños de las rebanadas se están modificando por la pandemia y la recuperación de cada mercado. Klic se enfrenta también a una competencia muy fuerte con otro tipo de plataformas transaccionales y de suscripción, pero nuestra aspiración es que siga siendo rentable para el grupo y que nos permita ampliar el ecosistema Cinépolis a los hogares. El vínculo que tuvo Cinépolis con los clientes leales en el confinamiento

fue a través de Klic, y con los productos de dulcería que mandamos a través de Uber Eats, Rappi y DiDi Food. Se trataba de mantener algo de vínculo con los clientes en los momentos en los que las salas estaban cerradas.

E: Con la gente de vuelta a las salas, ¿cuál es la previsión al cierre de 2021?

AR: En 2020 solo tuvimos dos meses normales: enero y febrero. En marzo empezaron la pandemia y los cierres. A mediados y finales del verano reabrimos algunas ciudades, pero con muchas limitaciones operativas. En 2020, comparado con 2019, perdimos 81% de la venta. Ahora, en 2021, el último trimestre promete ser el mejor del año, porque desde octubre tuvimos muy buenas películas. Empezamos a finales de septiembre con *James Bond* y le siguió *Venom*. Luego vinieron películas muy importantes como *Dune*, que estuvo en el Festival de Venecia y le ha ido muy bien en Europa; *Eternals*, *Encanto*, *Spider-Man*... Espero que terminemos significativamente arriba de 2020. Estamos esperando alrededor de 80 millones de asistentes en 2021.

E: En este aniversario tan complejo, ¿cuál le gustaría que fuera el siguiente hito de Cinépolis?

AR: Por ahora, que en 2022 nos recuperemos a niveles de ventas similares a las que tuvimos en 2019, que podría suceder porque hay una cartelera muy atractiva, por títulos que se atrasaron tanto de 2020 como de 2021: *Morbius* (del universo Marvel), *The Batman* (con Robert Pattinson), *Sonic, la película 2*, *Thor 4*, *Top Gun Maverick* y *Minions*. Son señales positivas de la fe que le tienen los estudios a la ventana de cine.

De los 25 títulos grandes de 2020, solo cinco se fueron a plataformas de *streaming*, el resto se detuvieron para estrenarse en salas en 2021 o 2022. También en 2022 se estrenan *Jurassic World Dominion*, *Indiana Jones 5*, *Black Panther 2*, *Shazam 2*, *Fantastic Beast 3*, *Misión Imposible 7*, *Halloween Ends* o *Capitana Marvel 2*. Y una película que llevamos una década esperando: *Avatar 2*. Va a ser un año tan cargado de contenidos que puede igualar o acercarse mucho a los números que tuvimos en 2019.

E: ¿Y cómo seguirá el apoyo al cine mexicano?

AR: Para nosotros es fundamental que el cine mexicano siga teniendo un lugar especial en la taquilla anual. Esperamos y es nuestro deseo que llegue a más del 10%, y ha venido oscilando por ahí en los últimos años. A nosotros nos gustaría que llegase a 14 o 16%, como en otros mercados. Volvimos a estrenar, por ejemplo, una película que ganó nueve premios en los Ariel [de los 16 a los que aspiraba], *Sin señas particulares*, que yo vi en el Festival de Morelia, donde ganó. Y [a mediados de septiembre] estrenamos *Chilangolandia*. Películas como esas y otras que vienen en los próximos meses nos hacen pensar que el cine mexicano puede mantener su 10% de la taquilla anual, pero esperamos que logre más.

"SOLO POR HOY"

El teatro, acostumbrado a las crisis, vive su peor momento y lucha por sobrevivir en el día a día.

POR: Eduardo Bautista

La lucha del teatro por volverse un negocio rentable no es nueva. A menudo, las verdaderas tragedias suceden tras bambalinas, cuando se cuentan los pesos y hasta los centavos para pagar la luz, la renta, los salarios... Pero la pandemia de covid-19 fue un inesperado "mazazo" incluso para esta industria acostumbrada a batallar. Así lo definen dos de los productores más destacados del país, Morris Gilbert y Alejandro Gou, quienes se mueven en las grandes arenas escénicas desde hace muchos años. Si de ese tamaño fue el golpe para los peces gordos, no se necesita mucha imaginación para recrear el impacto para los más pequeños.

Además de ser director de Ocesa Teatro, Morris Gilbert es dueño de Mejor Teatro, la productora que trae a México algunas de las puestas en escena más prestigiosas del mundo. Todo se detuvo por la pandemia durante cerca de año y medio, cuenta, hasta que hace apenas algunas semanas se estrenó *Aladdin*. Pero no es suficiente: el negocio va mal.

"Mi empresa se ha descapitalizado casi por completo. Hemos hecho circo, maroma y teatro para poder sobrevivir tras dos años de cierre. La descapitalización ha sido brutal", asegura Gilbert. "Quizás lo más sensato hubiera sido cerrar, pero los que hacemos teatro no somos gente muy sensata. Estamos viviendo de milagro".



"VIVIMOS DE MILAGRO". Morris Gilbert, uno de los mayores productores de teatro en México, destaca que la crisis es "brutal".

Las pérdidas de este sector –que incluye a teatros, cines y casinos– ascienden a 38,000 millones de pesos desde el comienzo de la crisis, según cálculos del estudio más reciente de la Asociación de Permisionarios, Operadores y Proveedores de la Industria del Entretenimiento y Juego de Apuesta en México (AIEJA). No existen estudios específicos y actualizados sobre qué parte de este 'agujero' corresponde a la industria teatral.

Sólo el presidente del Colegio de Productores de Teatro, Samuel Sosa, se ha atrevido a dar un cálculo al respecto: en exclusiva para *Expansión*, estima que las pérdidas del sector en 2021 ascendieron a 5,000 millones de pesos con respecto a 2019, que fue el último año sin

pandemia, y en el cual los ingresos de la industria se ubicaron en 6,600 millones, aproximadamente.

“En estos momentos, el estado de salud del teatro en México es delicado. Venimos de casi dos años de no tener ingresos. Desgraciadamente, los productores teatrales somos una especie en peligro de extinción. Después de la pandemia se cerraron muchos teatros, muchos colegas se retiraron de producir”, destaca Alejandro Gou, quien tiene más de 25 años de experiencia en el sector del entretenimiento y ha producido espectáculos emblemáticos como *Vaselina*, *Timbiriche El Musical*, *Billy Elliot* y *Hoy no me puedo levantar*. Los teatros abiertos en el país, añade, “están contados con los dedos de una mano”.

Y esto se debe a que no fue fácil para todos adaptarse a los protocolos sanitarios establecidos por las autoridades. “Tuvimos que cambiar aires acondicionados en los teatros, junto a otro tipo de medidas. Yo invertí más de 1.5 millones de pesos en cada teatro, y tengo tres”, afirma Gou, cuyo musical *Jesucristo Superestrella* –con Beto Cuevas como protagonista– acaba de concluir su temporada.

La recuperación de este sector será más lenta que la de otras ramas del entretenimiento.

El presidente del Colegio de Productores de Teatro de la Ciudad de México, Samuel Sosa, afirmó durante la entrega de premios ‘Los Metro 2021’ que al teatro mexicano le tomará una década volver a los niveles de ingresos que tenía en 2019, antes de que comenzara la contingencia. También criticó la falta de ayuda gubernamental para el gremio: “Sueño con el día en que la Secretaría de Cultura entregue un premio Metro, sueño con el día en que el presidente de la República decida tomarse una tarde para ir a ver *Aladdin* con su familia, sueño con el día en que sea el coordinador nacional de Teatro el que dé estas palabras”.

El distanciamiento entre la iniciativa privada que trabaja en las artes escénicas y las autoridades culturales federales es cada vez más visible.

“La relación con los funcionarios es cordial, nos han escuchado, pero no hemos recibido ningún apoyo. Nos han dejado morir solos, aplicando la del ‘háganle como puedan’. La verdad es que no les importa el teatro en lo más mínimo. Les da lo mismo que exista o no. Dicen que la Ciudad de México es la capital cultural de América Latina, pero yo, como productor, no he recibido ningún apoyo”, asegura Gilbert, quien ha producido obras como *Los monólogos*



de la vagina y actualmente está en la temporada de *Aladdin*, en el Teatro Telcel, y de *Sola en la oscuridad*, en el Teatro México.

Aunque Ocesa está detrás de la producción de *Aladdin*, durante los 18 meses que el semáforo epidemiológico estuvo en rojo, naranja y amarillo, la empresa de entretenimiento más grande de Latinoamérica tomó la decisión de no hacer *streaming* de obras de teatro. “Solo lo hizo para conciertos”, recuerda Gilbert. “Sin embargo, tomaron una gran decisión al volver a los escenarios con *Aladdin*, una obra que nos está dando mucha esperanza a los teatreros”. Lo que tienen muy claro ambos productores es que el teatro es como un grupo de Alcohólicos Anónimos que se enfoca en sobrevivir al día a día sin mirar hacia el futuro, como dice su lema “Solo por hoy”. Gilbert incluso sugiere que quienes se dedican a este negocio están hechos “de otra cosa”, porque en el teatro las crisis no son situaciones excepcionales, sino comunes denominadores de una ecuación que no se resuelve del todo.

Entretanto, tras bambalinas, donde el arte se traduce invariablemente en números, una operación despierta más dudas que certezas: la adquisición del 40% de Ocesa por parte de Live Nation, el mayor gigante de los espectáculos en vivo. La transacción, valuada en 5,206 millones de pesos, deja ver que no todo está perdido y algo nuevo está por venir para el mundo del entretenimiento.

SIN APOYOS. Si los grandes teatros sufren, los independientes están al borde de la extinción y se quejan de la falta de ayuda.



ESPLENDOR EN LA HIERBA

Después de casi dos años sin festivales masivos, el sector de la música vuelve con fuerza mientras aplica las lecciones que le permitieron sobrevivir durante los confinamientos.

POR: Mara Echeverría y Víctor Lomeli

Durante más de un año, apenas se escuchó música en las calles mexicanas, más allá de los chirridos de los organilleros y las canciones de algunos mariachis en eventos privados. El retorno de los festivales no llegó hasta noviembre de 2021 con Tecate Pa'l Norte en Monterrey, justo el primero de los grandes eventos que, 19 meses antes, tuvo que posponerse por la emergencia sanitaria.

A diferencia de ediciones anteriores, planeadas para hacerse durante la primavera bajo el cobijo del fuerte calor que caracteriza la ciudad nortea, el Tecate Pa'l Norte de 2021 se hizo en un otoño lluvioso, pero el clima no replegó a los asistentes ni a las agrupaciones: Foo Fighters, Tame Impala, El Tri, Alejandro Fernández y Gloria Trevi desfilaron por los escenarios, todos al aire libre, como parte de las medidas ante el covid-19.

En esos casi dos años sin festival, los organizadores -Tecate, de Heineken Cuauhtémoc Moctezuma, y Apocada Group- tuvieron que experimentar para mantener cautivos a los fans. Esto les llevó a voltear a los canales digitales, con la organización de eventos en *streaming*, como conciertos virtuales. Así nació Tecate Pa'l Norte virtual, que se llevó a cabo el 17 de abril de 2021

y contó con la participación de 14 artistas. También pusieron en marcha la plataforma de *streaming* Sala Estelar, que sumó cerca de 100 conciertos en línea. Como los ingresos se fueron a cero, no quedó más remedio que echar mano de la creatividad para tener nuevas formas de hacer negocio, dice José Flores, directivo de Apocada Group. “En la pandemia hicimos cosas que jamás nos hubiéramos atrevido a proponerle a los artistas, como hacer un show en la azotea de un edificio o grabarlos con una pantalla verde para luego transformarlos a un mundo virtual. La pandemia sensibilizó a managers, promotores y artistas, que hasta estaban en *streaming* haciendo recetas. La pandemia nos dejó el incentivo de crear nuevas formas de llegar a los consumidores y a los fans, aunque fue todo un reto estar en el mundo digital”, comenta.

“Estábamos muy acostumbrados a hacer las cosas de una forma, y lo tuvimos que modificar”, añade Diana Lozada, Brand Manager de Tecate. “Debíamos tener una oferta para las diferentes audiencias, desde los conciertos en vivo hasta las plataformas de *streaming* o las redes sociales, con acciones digitales que ahora sabemos que son relevantes. Hay público para todo y la pandemia nos ha retado a adaptarnos a las tendencias que vienen”.





Una semana después del Tecate Pa'l Norte, la consolidación del regreso de la música llegó en la Ciudad de México con el Corona Capital. El festejo celebrado en el autódromo Hermanos Rodríguez marcó el retorno masivo de la industria del entretenimiento en la capital, pero también dejó claro que la recuperación aún es frágil. Así, una de las cabezas de cartel, St. Vincent, canceló su actuación porque una persona de su equipo dio positivo a covid.

“Quiénes organizamos el Corona Capital, planeamos esta edición con el deseo del regreso a los recintos y a las mejores expresiones del entretenimiento en vivo, tras meses muy difíciles en que artistas, fans y staff vivieron en aislamiento. Asumimos los múltiples retos que la organización implica en medio de este regreso a la normalidad”, dijeron los organizadores, entre los que se encuentra OCESA, a través de las redes sociales del evento.

DE MAYOR A MENOR

Los dos festivales tuvieron lugar poco después del Gran Premio de México. El regreso de la Fórmula 1 a la Ciudad de México tras la cancelación de 2020 debido a la pandemia fue un parteaguas para la industria del entretenimiento, como lo considera Miguel Macedo, productor y promotor artístico.

REGRESO. El Tecate Pa'l Norte fue el primer festival cancelado en 2020 debido a la pandemia y ahora marcó el retorno de la industria.





“Fue como un termómetro para nosotros... El nivel de comunicación que se le da al Gran Premio es tan grande que dijimos ‘la gente ya no se va a echar para atrás, ya está ansiosa de salir... ya podemos salir’”, comenta.

La mejoría en las condiciones sanitarias del país que se dieron en la recta final de 2021, respecto a otras latitudes, dice, fue crucial para la realización de eventos de gran tamaño, pero también los de nicho.

Fue el caso del Devastation Metal Fest, a inicios de diciembre en Temoaya, en el Estado de México, mismo que Macedo ayudó a consolidar de forma emergente luego del fallecimiento de uno de los organizadores a causa de covid, a dos meses del evento.

Con el tiempo encima, Macedo se centró en promover el festival y cerrar el cartel que al final tuvo a grupos como Ultimátum, Luzbel, Makina y Profecía. La expectativa era lograr 3,000 asistentes al Centro Deportivo Las Cabañas. El espacio disponible en el lugar, según Macedo, fue clave para no obsesionarse con las medidas de sanidad. “Coincidimos con el municipio en que si anunciábamos [protocolos sanitarios] la gente se iba a asustar y a alejar... Estamos al aire libre y hay demasiados metros cuadrados como para cada uno”, explica.

Y es que a partir de la contingencia sanitaria los espacios al aire libre empiezan a ganar terreno para albergar eventos musicales, según reconoce Humberto Marín, director general de Grupo de Entretenimiento Intershow, empresa que produce y participa en eventos con activaciones de marca (BTL) entre ellos, el Electric Daisy Carnival (EDC) y el Vive Latino, programados para febrero y marzo de 2022, respectivamente. “Estar [en espacios] abiertos es una gran ventaja. Al parecer, el virus no es tan riesgoso como en un área cerrada”, señala.

Por ello, prevé que los organizadores se inclinarán cada vez más por hacer eventos en lugares como El Foro Sol, en la Ciudad de México, antes que en espacios cerrados. Macedo espera que esta tendencia



“EL AÑO PASADO AGUANTÉ TRES MESES Y LUEGO ME TUVE QUE HACER ‘MEGACHIQUITO’. DE 35 PERSONAS NOS QUEDAMOS OCHO... NO QUIERO IMAGINAR SI VOLVEMOS A OTRO CONFINAMIENTO”.

**HUMBERTO MARÍN,
DIRECTOR GENERAL DE GRUPO
DE ENTRETENIMIENTO INTERSHOW.**

NORMALIDAD. Miles de personas se reunieron sin contratiempos en Monterrey en el Tecate Pa'l Norte.



FOTOS: GLADYS BAÑUELOS / CUARTOSCURO / EDGAR NEGRETE / CUARTOSCURO



PUNTO DE PARTIDA.

Los organizadores del Corona Capital se dijeron conscientes del reto que implicaba realizar el festival en el 'regreso a la normalidad'.

favorezca el surgimiento de sitios aledaños a las principales zonas metropolitanas de la república como alternativas para la industria, lo que, sin duda, favorecerá la reactivación de la economía en pequeñas localidades.

En cualquier caso, el director de Inter-show espera que tanto los organizadores como los asistentes no desistan de respetar las recomendaciones de las autoridades sanitarias previo a cualquier evento con o sin nuevas variantes de coronavirus.

En la medida en que eso suceda, los festivales programados para los siguientes meses, y en general, toda la industria del entretenimiento, podrá seguir recuperando el paso. "El año pasado aguanté tres meses y luego me tuve que hacer 'megachiquito'. De 35 personas nos quedamos ocho y ahora volvemos a retomar plazas, pero no hemos podido igualar los sueldos que teníamos. No quiero imaginar si volvemos a otro confinamiento... Somos una parte pequeña de la organización, pero todos debemos hacer lo posible por que el show continúe", sostiene.



 **Schleuniger**



CrimpCenter 64 SP

Produzca Más Rápido, con Más Precisión y a un Costo más Efectivo

El CrimpCenter 64 SP procesa cables con conductores desde 0.13 hasta 6 mm² y cuenta con lo último en opciones de aseguranza de calidad, tal como SmartDetect, WireCam y Estudio Guiado de Viabilidad. Estas funciones, junto con un numero de mejoras en el rendimiento, califican al CrimpCenter 64 SP como una maquina primera en su clase para la producción compleja de alta precisión con altos requerimientos de calidad.

- Tecnología confiable de alta precisión
- Desempeño efectivo aumentado
- Tiempo de set up reducido
- Ventaja significativa en costo por circuito
- Ajuste de parámetros optimizado
- Calidad de depósito de cable mejorada

Wire Solutions for a Connected World



schleuniger.com

To Be Precise.



SALDO. En 2021 se realizaron 74 peleas de título mundial, entre ellas, la de Saúl 'Canelo' Álvarez en contra de Caleb Plant, en noviembre.

HASTA EL ÚLTIMO ROUND

Los organizadores y los patrocinadores han jugado un papel crucial para mantener vivos los eventos deportivos; pero su permanencia dependerá de aficionados más conscientes.

POR: Eduardo Bautista y Víctor Lomelí

En la pelea estelar del boxeo contra el coronavirus, el primero salió triunfante. Al menos, así lo asegura Mauricio Sulaimán, presidente del Consejo Mundial de Boxeo (CMB), cuya cantidad de peleas organizadas en 2021 fue mayor que la registrada antes de la pandemia. En el año que recién concluyó, el consejo desarrolló 74 combates de título mundial y 1,012 de filiales. “Estuvimos por encima del nivel que tuvimos antes de la pandemia”, afirma Sulaimán.

El golpe más duro para el boxeo, en términos deportivos y de negocio, fue en 2020, cuando el planeta vivió los días más cruentos de contingencia sanitaria por el alza de contagios y muertes por covid-19. En ese año se realizaron solo 17 peleas de título mundial y “unas 200 o menos, de filiales”, comparte el empresario perteneciente a una de las familias con mayor tradición en el pugilismo profesional.

Admite que el coronavirus sí fue un ‘gancho al hígado’ para la industria del boxeo, pero celebra que el golpe no haya

terminado en un nocaut. “Es difícil ponerlo en números [las pérdidas para el negocio], sería irresponsable de mi parte, pero fue un efecto grande. Sin embargo, siento que fue muy manejable y no se perdió a una generación de boxeadores. Muchos promotores ayudaron a sus peleadores”.

Al iniciar la pandemia, el CMB desarrolló una estrategia digital para mantener sus actividades, igual que casi todas las industrias dedicadas al entretenimiento deportivo. Sin embargo, el pugilismo fue afortunado por dos cosas: por tratarse de un deporte individual y porque las televisoras y los patrocinadores mantuvieron su interés en tener contenidos de boxeo y transmitir los combates. De hecho, dice Sulaimán, “fueron los primeros eventos deportivos con transmisiones en vivo, sin público y con nuevos protocolos, lo cual sirvió como modelo para toda la industria deportiva”.

Pero la suerte no pegó parejo. Todas las ‘funciones populares’ resultaron severamente afectadas por el confinamiento al perder el 100% de sus ingresos por boletaje. Se refiere a las peleas más pequeñas en las que los boxeadores aún son jóvenes y muchas veces no tienen patrocinadores. Por esa razón el CMB llevó a cabo “un programa para que se apadrinara a un boxeador [joven] y pudiera tener peleas sin público”.

DE ‘LOS HUESOS’ AL TOP GLOBAL

Para las marcas vinculadas con el deporte, la contingencia sanitaria mermó su capacidad para impactar a potenciales consumidores. El cierre de estadios de fútbol, por ejemplo, acabó con las activaciones que los patrocinadores realizaban en las cercanías del inmueble. “Tuvimos que hacer un alto en el camino”, rememora Fernando Rodríguez Pria, gerente corporativo de Mercadotecnia

de AKRON, que posee el *naming* del estadio de fútbol de 'las Chivas del Guadalajara', ubicado en Zapopan.

La firma mexicana que además de proveer lubricantes para sectores como el automotriz y de transporte, participa en la venta y almacenamiento de combustibles, es patrocinador del equipo rojiblanco y también del Atlético Morelia, en la liga de expansión del fútbol mexicano. En el mundo del béisbol apoya a los 'Charros' de Jalisco; al piloto mexicano de la Nascar, Rogelio 'Roger' López, y al boxeador tijuaneño Jaime Munguía, por mencionar algunos.

La suspensión de los eventos deportivos derivó en una drástica reducción en los gastos de mercadotecnia y administrativos. "Nos fuimos a los huesos", dice Rodríguez y cuenta que para enfrentar la situación acordaron ajustar el apoyo de todos los embajadores de marca. "Ellos entendieron la situación y estuvieron dispuestos".

La situación cambió en 2021. Las mejores condiciones sanitarias permitieron el retorno paulatino de la afición a los estadios y, en general, el desarrollo de eventos masivos. Tanto, que en la final del fútbol mexicano entre los equipos Atlas y León, celebrada el 12 de diciembre en el estadio Jalisco, el aforo permitido fue de 90%, el triple de lo establecido en marzo de 2021 por la Mesa Especializada de Salud, el órgano encargado de vigilar las condiciones sanitarias en la entidad. La capacidad autorizada a inicios de año rondaba el 30% y la afición debía portar el cubrebocas todo el tiempo, llenar un formulario para ingresar y pasar un protocolo de inspección que demoraba unos 30 minutos.

Esta evolución impulsó a la compañía a patrocinar el WTA Finals, uno de los torneos élite del tenis femenino profesional realizado del 10 al 17 de noviembre, en Jalisco. De hecho, la marca mexicana le arrebató el certamen a China, que tenía un acuerdo con la WTA para realizarlo hasta 2030 en la ciudad de Shenzhen. Sin embargo, la crisis sanitaria impidió que el gigante asiático cumpliera el compromiso.

Hacerlo en México fue un suceso. Era la primera vez que el certamen llegaba a Latinoamérica, según dijo Fabrice Chouquet, codirector del torneo, en una conferencia a finales de septiembre en la que dio a conocer la decisión que se logró semanas atrás con el apoyo de autoridades y 16 patrocinadores, entre ellos, la firma de lubricantes que no dudó en hacerlo suyo y darle vida al AKRON WTA Finals. Esto, a pesar de las restricciones presupuestales y el reto logístico que significaba. "Teníamos ocho semanas para organizarlo y levantar un estadio



que no existía. Al final, logramos hacer un evento de clase mundial, metimos a más de 70,000 espectadores durante todo el torneo", dice Rodríguez.

AFICIONADOS DE LA NUEVA REALIDAD

Mitigar el riesgo de contagio en eventos con un gran número de asistentes pasa por el control y el seguimiento a las personas que lo hacen posible, pero, principalmente, por la responsabilidad de los propios asistentes. En las Finales, por ejemplo, se aplicaron más de 1,100 pruebas covid a todo el *staff*, "yo mismo, aun como patrocinador, tenía que hacerme pruebas PCR cada tercer día", dice el directivo de AKRON. Asegura que el nivel del torneo y el costo del boleto permitían esperar un perfil del asistente más consciente y ya vacunado.

Según Rodríguez, pedir a la afición que se haga una prueba de este tipo como requisito para entrar a un torneo o evento masivo "limitaría mucho la asistencia"; pero admite que es una medida que en algunos casos incentivaría la seguridad sanitaria. "En nuestro torneo anual de golf (de noviembre) había 144 personas y todos nos hicimos pruebas PCR para garantizar un evento libre de covid. Pedir a 72,000 personas en un torneo de ocho días es más difícil". Eso, sin mencionar el efecto que esto tendría en el costo de la entrada.

Y aunque el futuro de los eventos pende de un hilo que se tensa con los contagios y las decisiones de la autoridad sanitaria, los organizadores y los patrocinadores mantienen sus planes. "Escuchamos 'que si ya viene otra cepa, que si la nueva variante'... pero lo pongo en un concepto muy sencillo: al son que nos van tocando, vamos bailando y nos vamos acoplando", concluye.

DATA. El WTA Finals reunió a ocho jugadoras *top*, tuvo un aforo de 80% y el costo del boleto fue de entre 590 y 3,700 pesos, ya en la final.

72,000
PERSONAS
ASISTIERON AL
AKRON WTA FINALS
GUADALAJARA.



LOS NIÑOS VUELVEN A BAILAR

Los espectáculos y las cadenas de entretenimiento familiar esperan volver a la 'normalidad' este año, después de un 2021 con claroscuros.

POR: Mara Echeverría

Es un sábado a las cuatro de la tarde en el teatro Silvia Pinal de la Ciudad de México. Decenas de niños de entre uno y seis años –acompañados por sus motivados padres– gritan, lloran, comen papas o agitan banderines mientras esperan nerviosos que empiece el concierto. La expectación es similar a la que tendrían los adultos (ya cuarentones) si en pocos minutos fuera a aparecer Mick Jagger en el escenario, y la comparación no es casual: el show que está a punto de comenzar lo protagoniza el payaso Plim Plim, un personaje argentino de dibujos animados cuyos videos tienen en YouTube decenas de millones de visitas, más que muchos videoclips de The Rolling Stones. No obstante, a pesar de su popularidad, la pandemia todavía invita a la prudencia y la mitad de la sala está vacía.

El espectáculo empieza con un reconocimiento de la situación: “Gracias por confiar en nosotros y regresar a los teatros”, se escucha.

Este ejemplo muestra que la normalidad –o la nueva normalidad– está regresando poco a poco al mundo del entretenimiento familiar, aunque la recuperación no será rápida ni sencilla, y las empresas lo saben.

KidZania, un centro de entretenimiento para niños, vio caer su aforo hasta en 80% tras el inicio de la pandemia, en marzo de 2020. Aún no regresa a los niveles anteriores a la crisis, pues por decisión propia se mantiene en 60% de la ocupación –de un total de 1,200 a 1,600 personas– y con un horario limitado de viernes a domingo, cuenta Xavier López Ancona, director general de la compañía. El plan es extender las operaciones a más días de la semana a partir del primer trimestre del año, siempre y cuando el semáforo epidemiológico permita recibir a niños que van en visitas escolares.

Mientras tanto, “hemos aprovechado este año para mejorar nuestro producto, hacernos más sustentables, pensar en las nuevas protecciones y en



DE CIENCIA FICCIÓN.
La imagen no es de la película 2001, sino de la sanitización de un KidZania en la Ciudad de México.

NO TE PIERDAS NUESTRA PROGRAMACIÓN

TARDE



Al sonar la campana

con Lucero Álvarez

LUNES A VIERNES
15HRS.



Ganadores & perdedores

con Susana Sáenz

LUNES A VIERNES
16HRS.



EL FINANCIERO
Bloomberg 17hrs.

con Omar Cepeda

LUNES A VIERNES
17HRS.



EL FINANCIERO
Bloomberg 18hrs.

con Helena Lozano

LUNES A VIERNES
18HRS.



EL FINANCIERO
Bloomberg 19hrs.

con Héctor Jiménez

LUNES A VIERNES
19HRS.

PRIME



EL FINANCIERO
Bloomberg 20hrs.

con Sofia Villalobos

LUNES A VIERNES
20HRS.



Al Cierre

con Leonardo Kourchenko
y Enrique Quintana

LUNES A JUEVES
21HRS.



CON
ORTEGA
A LAS 10

con Guillermo Ortega

LUNES A VIERNES
22HRS.



Gabinete de Seguridad

con Ana María Salazar

VIERNES
21HRS.



ENTRE/DICHOS

con René Delgado

MARTES
23HRS.

FIN DE SEMANA



Tiempo de Toros

con Rafael Cué

SÁBADO
17HRS.



La Silla Roja

con Leonardo Kourchenko
y Enrique Quintana

DOMINGO
21HRS.

cómo el covid ha cambiado las opciones que les presentamos a los niños”, destaca el directivo.

Así nació el proyecto KidZania 4.0 en la sede de Santa Fe, en la Ciudad de México, con nuevos espacios y dinámicas para los pequeños, como las “profesiones del futuro”. Además, la compañía alista el corte del listón de su proyecto Kinezis, que se construye en Mundo E, en el Estado de México. Este formato contará con tirolesa, caída libre y muros para escalar, y planea recibir a 700,000 visitantes por año. La inversión para estas instalaciones fue de 400 millones de pesos y el modelo, de ser exitoso, se replicará a nivel internacional.

El mercado de parques de diversiones alcanzó un valor de 51,674 millones de dólares en 2020 y se espera que crezca a una tasa anual compuesta (CAGR) de 11.5% en los próximos años, para alcanzar casi 89,174 millones en 2025, de acuerdo con los cálculos de Research and Markets. La consultora estima que este crecimiento vendrá impulsado por el aumento de los viajes y el turismo.

Los 29 parques de KidZania en el mundo, en lugares tan dispares como Medio Oriente, Indonesia, Tokio o Lisboa, ya muestran un ritmo constante de recuperación. “En 2021 ya nos hemos recuperado. Estamos todavía 30% abajo de 2019 [en ingresos], pero vemos una tendencia positiva y estamos cerca de ver la luz al final del túnel. Para este año vamos a estar ya solo un poco abajo del 100%” proyecta el director general de KidZania.

EQUILIBRIO. La reapertura de las salas de cine tradicionales provocará una menor taquilla en autocinemas.

RUTINA. La prevalencia de las medidas sanitarias y el mayor uso de la tecnología serán claves para ofrecer experiencias ‘libres de covid’.



Y TRAS LA CRISIS, ¿LOS PROBLEMAS?

Algunas compañías del sector, como los autocines, prosperaron con el distanciamiento social.

La industria cinematográfica ha vivido su peor crisis desde la Segunda Guerra Mundial. Pero en medio de los cierres de salas, los autocinemas ganaron popularidad. En pocos meses, su número pasó de contarse con las manos a sumar más de 120 en el país, muchos de ellos, temporales instalados en lugares como canchas de fútbol.

Las empresas del sector ganaron con este boom. Una de ellas fue Autocinema Coyote: cuando todas las salas de cine cerraban en el país, esta compañía hacía lo contrario y reiniciaba actividades. Fue en junio de 2020, tres meses después del inicio de la pandemia. Su ocupación aumentó un 70% en esa época y, ante el éxito, incrementó los días de proyecciones y las funciones, cuyos horarios se ajustaban a los aforos señalados por el gobierno de la Ciudad de México.

“Una vez abiertos empezamos a crecer rápidamente, y en 2020 tuvimos un alza en ingresos de 200% a comparación de 2019. Nos ayudó muchísimo poder ofrecer un espacio libre de covid, donde los asistentes convivían solamente con su familia, dentro de su coche”, comenta Daniel Morales, director general de Autocinema Coyote.

Entonces metió el acelerador a su plan de expansión, para sumar más sedes a las ya instaladas en Polanco e Insurgentes, en la capital del país. En julio de 2020 inauguró otra sala en Hermosillo, Sonora; y un mes después hizo lo mismo en Monterrey, Nuevo León. Para este año, planea abrir un autocinema más en Ciudad de México.

Pero el crecimiento irá desacelerando. Autocinema Coyote proyecta una baja en la afluencia, ante el regreso de las salas de exhibición de las grandes cadenas. Para mantener cautivos a los cinéfilos, planea hacer espacio en su cartelera a los clásicos infantiles y las películas de terror. “Veo un 2022 un poco difícil. La gente regresa ya a las salas de cine y empieza a retomar su vida cotidiana, lo que me parece muy bien. En este contexto, el reto para Autocinema Coyote es demostrar todavía que sabemos mantenernos”, señala el directivo.



Quiroprácticos
Fisioterapeutas

Masaje terapéutico
Expertos en Sistema Nervioso

Para alcanzar tus objetivos necesitas
un sistema nervioso sano.

Expertos del sistema nervioso,
Quiroprácticos de México

Llámanos hoy mismo.

 55 6025 7220

 Dolorfin Quiroprácticos

www.dolorfin.com

EL SUEÑO DEL TERCER



LA ZONA DE TIJUANA Y SAN DIEGO ES UNA REGIÓN CADA VEZ MÁS INTEGRADA, CON UN PIB MAYOR QUE EL DE CHILE Y PERÚ, Y UN FUERTE POTENCIAL QUE VARIAS INICIATIVAS BUSCAN AHORA EXPLOTAR POR FIN.

PAÍS EN LA FRONTERA



ENTRE DOS TIERRAS. Casi 140 millones de automóviles cruzan cada año entre Tijuana y San Diego. El gran reto de las ciudades es acelerar este tránsito.

POR: MARIO CALIXTO

FOTO: ARIANA DRESHLER

S

Son todavía las 4:30 de la mañana en Tijuana, pero el despertador de Héctor Blando ya suena. Aunque es una noche de frío penetrante, en las calles ya hay movimiento y se escuchan autos en la oscuridad. Es un día diferente para este trabajador de una empresa de la industria del entretenimiento porque debe cruzar a San Diego para presentar resultados. Su compañía, como tantas otras en la zona, tiene oficinas en México y en Estados Unidos.

El tiempo apremia: debe desayunar antes de salir –todo es más caro “del otro lado”, dice– y tardará cerca de dos horas y media en cruzar la frontera y otra hora en el transporte que lo llevará a unas cuadas de su destino. Si todo transcurre sin sobresaltos, llegará a las 8:30 de la mañana, a tiempo para conectar su computadora, afinar detalles, probar los conectores para proyectar su presentación y empezar a las nueve en punto de la mañana. Para él, además de un viaje físico, es un trayecto “cultural”. “La binacionalidad está muy arraigada en Tijuana y San Diego, y es un choque para los que no somos de acá. Te encuentras con estadounidenses que hablan perfecto español y mexicanos con un inglés sin acento y con dominio de modismos. Hasta el equipo de fútbol de Tijuana, los Xolos, se autodenomina como el equipo sin fronteras”, cuenta.

Como este trabajador, en Tijuana hay más de 50,000 personas, entre mexicanos y estadounidenses, que cruzan todos los días para trabajar y regresan para descansar. Solo ellos representan 36.5 millones de cruces a pie –ida y vuelta– de un total de 110 millones cada año, a los que se suman otros 137 millones en automóvil, según las cifras anteriores a la pandemia.

Sin duda, México y Estados Unidos tienen una de las relaciones más activas y complejas del mundo, y su frontera enmarca a la perfección esta realidad: en la parte geográfica, une a 10 estados de ambos países; y en materia comercial, Estados Unidos es el primer lugar de las exportaciones mexicanas, mientras que México es el segundo destino de las exportaciones estadounidenses, solo superado por Canadá. El comercio total entre los dos sumó 506,994 millones de dólares en 2020, es decir, cerca de 1,390 millones de dólares diarios. Sin embargo, en los 3,175 kilómetros de longitud que dividen ambos países, Tijuana y San Diego tienen los mayores puntos en común. Comparten gastronomía, música, historia, movilidad, arte y una hermandad cada vez más profunda.



UNA HISTORIA DE MUCHAS. Héctor Blando es una de las decenas de miles de personas que van cada día de Tijuana a San Diego (o al revés) por motivos de trabajo.



“Nos vemos como una zona binacional con 5.5 millones de personas y un PIB de 260,000 millones de dólares que puede competir contra cualquier zona del mundo”, dice Gustavo de la Fuente, director ejecutivo de Smart Border Coalition, una asociación que busca que la frontera sea más eficiente. La economía de esta zona es más grande que la de Chile o Perú y compite con las de Vietnam o Finlandia.

“Existe un gran intercambio de culturas. Tenemos tantos años trabajando que damos por hecho que esta hermandad es normal”, agrega Elías Laniado, director comercial de Vesta, una firma de desarrollos industriales.

Un ejemplo muy claro: en medio de la parálisis para evitar la propagación del covid-19, Tijuana y San Diego decidieron trabajar en conjunto para vacunar en Estados Unidos a miles de empleados mexicanos, principalmente, de maquiladoras. “Ayudamos a

CASI 200 MILLONES DE CRUCES

El paso entre Tijuana y San Diego es uno de los más transitados del mundo, lo que fomenta una actividad económica que cada vez atrae a más compañías a la región.

LUGARES:

- A. Otay Mesa
- B. San Ysidro
- C. Restante

VEHÍCULOS DE PASAJEROS

PEATONES

SECTORES DE PESO

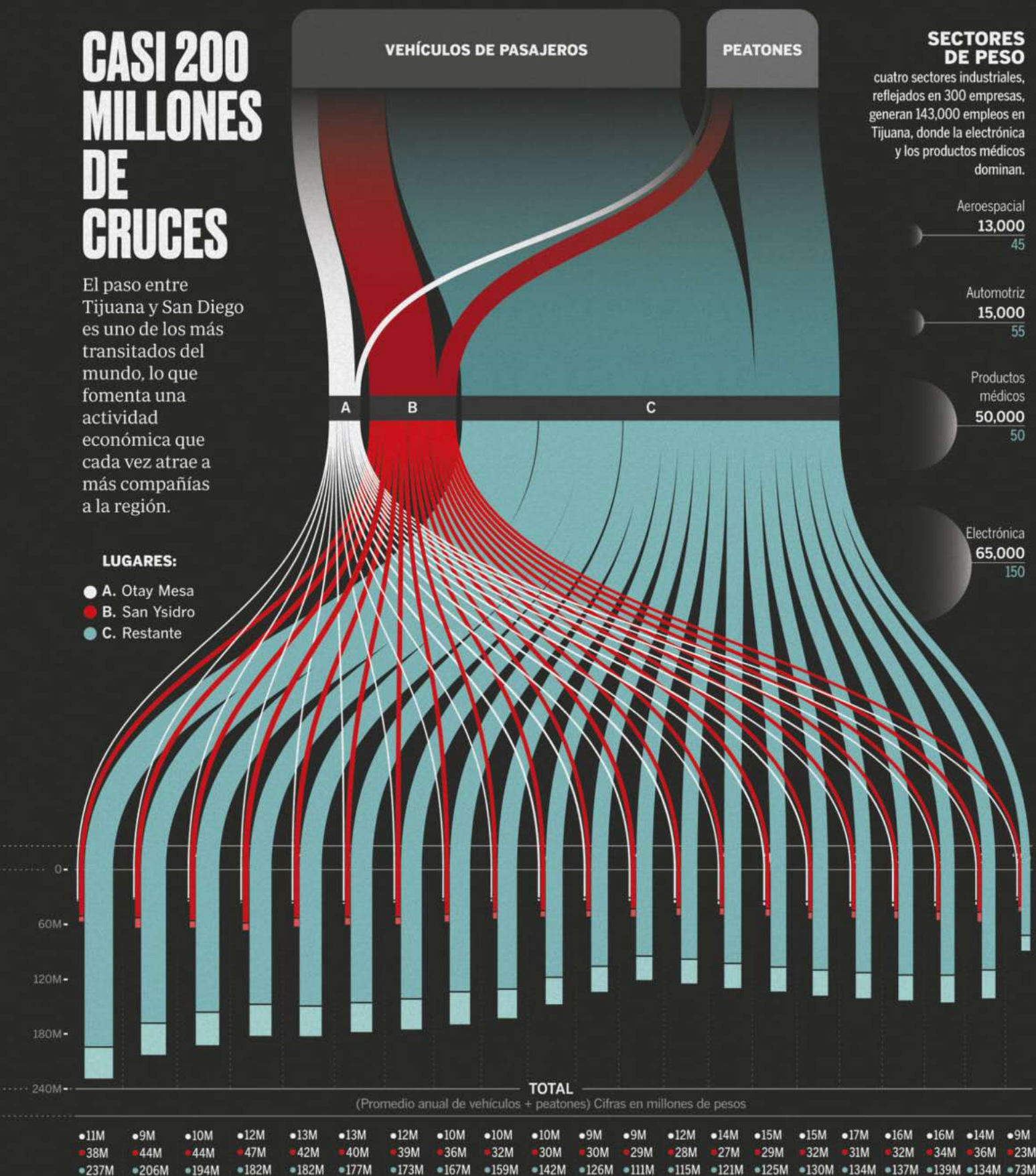
cuatro sectores industriales, reflejados en 300 empresas, generan 143,000 empleos en Tijuana, donde la electrónica y los productos médicos dominan.

Aeroespacial
13,000
45

Automotriz
15,000
55

Productos médicos
50,000
50

Electrónica
65,000
150



cruzar y vacunar a 30,000 empleados, aunque no tuvieran documentos o visa. Estuvimos cinco semanas trabajando para impulsar la recuperación económica de Tijuana”, señala Luis Lutteroth del Riego, presidente del Consejo de Desarrollo de Tijuana (CDT).

Este nivel de colaboración es una de las razones por las que varios de los entrevistados afirman que la zona es “casi un tercer país” situado entre México y Estados Unidos, aunque admiten que aún existen divisiones profundas –y un muro alto– que hacen que esto sea más un sueño de futuro que una realidad actual.

El área de oportunidad para detonar ese potencial reside en hacer más eficientes los viajes fronterizos, lograr que las empresas evolucionen hacia la manufactura 4.0, atraer a los emprendedores y resolver los problemas medioambientales. La aspiración de los empresarios es tener la frontera más innovadora del mundo. ¿Podrán lograrlo?

MILLONES DE CRUCES... Y PROBLEMAS

El sol cae a plomo. Cientos de autos esperan formados, miles de personas permanecen en fila. Es un día más en una de las garitas entre Tijuana y San Diego, pero algo despierta el interés de los oficiales de la aduana estadounidense. Parecía una persona, pero no se movía. Los aparatos mostraban que no tenía signos vitales ni temperatura. Se movilizaron para realizar una inspección profunda y se encontraron con... un

maniquí con un traje espacial. Pertenecía a la *start-up* Framework Science, especializada en gestión de talento humano, que lo trasladaba a sus oficinas para ponerlo en la entrada y así dar la bienvenida a sus colaboradores. “Los oficiales se asustaron. Ahí aprendimos a no usar maniquís cuando no es necesario”, señala Lonnie McRorey, su CEO y cofundador.

Un traje espacial lunar es solo un ejemplo de la variedad de artículos que pasan cada día por esta frontera. Existen tres formas para cruzar a California desde Tijuana: las garitas de Otay Mesa y San Ysidro y el Cross Border Xpress (CBX), que solo puede ser utilizado por viajeros del aeropuerto de la ciudad mexicana. Por Otay Mesa y San Ysidro cruzan tres de cada 10 personas que entran a pie y por automóvil desde México a Estados Unidos.

Alrededor de estos lugares, se instalaron cientos de empresas, personas y tiendas. “Existen dos zonas comerciales en San Ysidro: en una están la mayoría de las microempresas y en la otra, los centros comerciales. En la primera, el 95% de nuestra clientela viene de México, y en la segunda es el 65%. En ambos casos, la gran mayoría viene a pie y con visa turística”, comenta Jason Wells, director ejecutivo de la Cámara de Comercio de San Ysidro, California. Con el cierre de la frontera por la pandemia de covid-19, las ventas cayeron 71%.

Y este comercio va más allá de ropa o alimentos. La integración de las cadenas de valor hacen que Tijuana y San Diego sean una



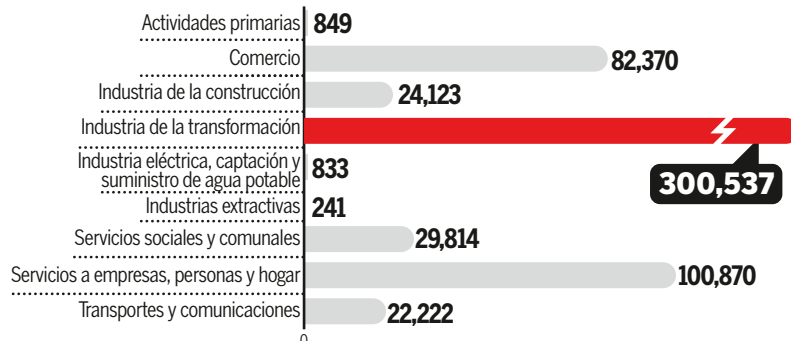
EL GRAN PROYECTO. La nueva garita Otay 2, prevista para septiembre de 2024, es la gran esperanza de la región para hacer más eficiente el tránsito.



SECTOR PREDOMINANTE EN TIJUANA

Las industrias de la transformación, como manufactura, crean más de 300,000 empleos en Tijuana.

Empleos generados, a mayo de 2021, por sector



FUENTE: Ayuntamiento de Tijuana.

potencia mundial en sectores como el aeroespacial y defensa, automotriz, servicios médicos y electrónica. “En la región tenemos una cadena de suministro integrada que está valuada en 2,500 millones de dólares anuales. Juntos, por ejemplo, somos uno de los clústeres de productos médicos más grandes del mundo, y es una clara prueba de cómo utiliza la región los recursos de manera complementaria, en lugar de competir unos con otros”, dice Kenia Zamarripa, directora ejecutiva de Asuntos de Comercio Internacional de la Cámara Regional de Comercio de San Diego.

En resumen, la movilidad es parte del ADN de los tijuaneños y sandieguinos, y también de las compañías a ambos lados del muro. Pero los tiempos de espera pueden ser abrumadores e impactan en la actividad económica.

Las demoras en el cruce fronterizo suponen pérdidas por cerca de 3,400 millones de dólares y 88,000 empleos cada año, según el informe ‘Impactos de las demoras fronterizas en California-Puertos de entrada terrestres de Baja California’, realizado por el Comité de Fronteras de la Asociación de Gobiernos de San Diego. En caso de no aplicar medidas que hagan frente a los problemas de movilidad, la pérdida económica estimada será de 5,000 millones de dólares y más de 97,000 empleos perdidos para el año 2025.

“Solo el gobierno puede hacernos esperar tanto, y no es la actitud óptima. Las ciudades (Tijuana y San Diego) están tan cerca que son únicas en el mundo. Tenemos ventajas competitivas y somos motores económicos. Pero es necesario eliminar los tiempos de espera, tratar a las personas como clientes y disminuir esta fricción al cruzar la frontera”, dice Steven Williams, director fundador de Sentre, una firma de inversión y desarrollo inmobiliario.

Las apuestas para solucionar este problema recaen sobre la garita Otay 2. Según presumen los responsables, no tendrá igual en el mundo. Prevista para septiembre de 2024 y planeada de forma binacional, destacará por su tecnología: las casetas rotarán para atender la mayor demanda en un sentido u otro. “Otay 2 permitirá bajar los tiempos de espera en las demás garitas hasta 50% en horas pico”, destaca Mario Orso, director de Proyectos Intermodales de Caltrans.

Estados Unidos ya desarrolló infraestructura y construyó la autopista que llega a Otay 2, ubicada a 1.6 kilómetros del actual cruce fronterizo de Otay Mesa. “Del lado estadounidense, calculamos que la inversión [para el proyecto] será cercana a los 1,000 millones de dólares. Hasta ahora, hemos invertido 565 millones

de dólares, y el siguiente paso es seguir buscando fondos de manera competitiva para realizar el financiamiento”, dice Orso.

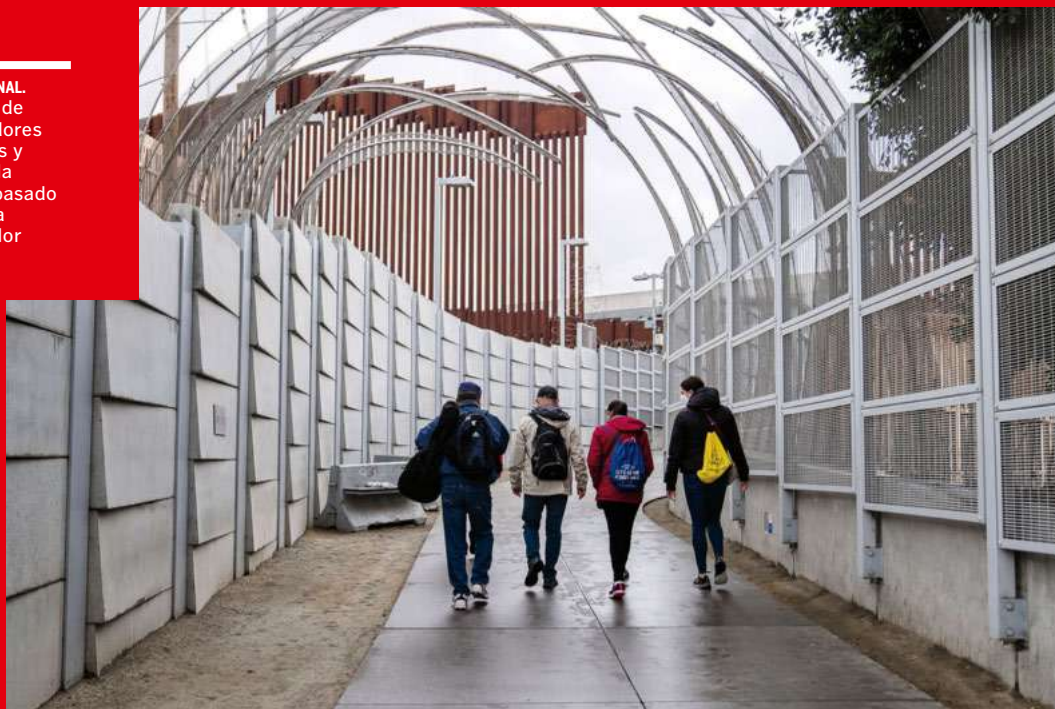
Pero del lado mexicano apenas están en la compra de terrenos, y hay inconvenientes como la necesidad de mover torres de alta tensión de la Comisión Federal de Electricidad (CFE), la presencia de un gasoducto y la oposición de algunos vecinos de la zona, con quienes negocia el gobierno. Pese a todo, el interés del gobierno en el proyecto es grande. “La Secretaría de Comunicaciones y Transportes (SCT) trabaja en la liberalización del derecho de vía, el proyecto ejecutivo tal cual de la vialidad, y trabajamos con otras dependencias en donde el SAT hará lo propio en el recinto fiscal”, comenta Ericka García, directora de Proyectos Intermodales de la SCT. Esta secretaría desembolsará 2,800 millones de pesos para la vialidad de acceso: 2,000 millones para la construcción y 800 millones para la liberalización del derecho de vía. El gobierno mexicano asegura que, a pesar de los escollos, el proyecto saldrá adelante porque la frontera es una prioridad. “Sabemos que ya no contamos con áreas para generar nuevos cruces, así que tenemos la obligación de mejorar a través de tecnología que nos permita ser más eficientes”, señala García.

La otra apuesta para acelerar los traslados es el CBX, un puente peatonal exclusivo para pasajeros del Aeropuerto Internacional de Tijuana, operado por el Grupo Aeroportuario del Pacífico (GAP) e inaugurado en diciembre de 2015. Permite a los usuarios cruzar la frontera entre México y Estados Unidos sin abandonar la terminal y en cuestión de minutos.

Antes de la construcción de este puente peatonal binacional, el movimiento de pasajeros aumentaba 1.5% al año; una vez puesto en marcha, ronda el 17%, anual. En 2015, el aeropuerto de Tijuana movió a 4.5 millones de usuarios. En 2019, movilizó a nueve millones, y las cifras preliminares de 2021 apuntan a que cerró el año en 10 millones.

“Hoy en día, 70% de los pasajeros internacionales que llegan a la región de San Diego cruzan a través del CBX. Para 2035, en conjunto con GAP, se busca que Tijuana atienda a 16 millones de pasajeros y el CBX, a siete millones de usuarios”, dice Jorge Goytortúa, director ejecutivo del CBX. Eso supondrá más del doble de las cifras prepandemia. Según este directivo, un mayor uso del CBX y del aeropuerto generará más empleos, directos e indirectos, incrementará el turismo y conseguirá una derrama económica de alrededor de 850 millones de dólares al año.

TALENTO BINACIONAL. Con la ayuda de unos trabajadores más formados y biculturales, la industria ha pasado de 'maquila' a dar mayor valor agregado.



DE LA MAQUILA A LA MANUFACTURA 4.0

El otro paso esencial para crear ese 'tercer país' es transformar las industrias que operan en la zona. La cercanía a California –la quinta economía más grande del mundo–, en especial, a San Diego –un *hub* de innovación importante para Estados Unidos– y los costos baratos del lado mexicano desarrollaron la manufactura de la región.

Hay cuatro industrias: electrónica, productos médicos, automotriz y aeroespacial. En conjunto suman más de 1,000 compañías en los dos lados de la frontera, que emplean a cientos de miles de personas. Todas ellas se complementan con servicios de manufactura, software y centros de contacto.

En los últimos años, el panorama se ha ido modernizando. Las empresas están pasando de ser meras ensambladoras a volverse 'tecnológicas' y aumentar de manera exponencial el valor agregado de los productos. Dos ejemplos tradicionales en manufactura son los televisores y los vehículos. Pero la televisión dejó de ser un aparato conectado con un cable para asemejarse a una computadora con conexión a internet y entrada directa a servicios en línea. Samsung fabrica alrededor de 19.3 millones de televisores en su planta de Tijuana, con una producción máxima diaria de 127,000 unidades. En paralelo, tiene un centro de diseño de tecnologías de la información y software en sus instalaciones.

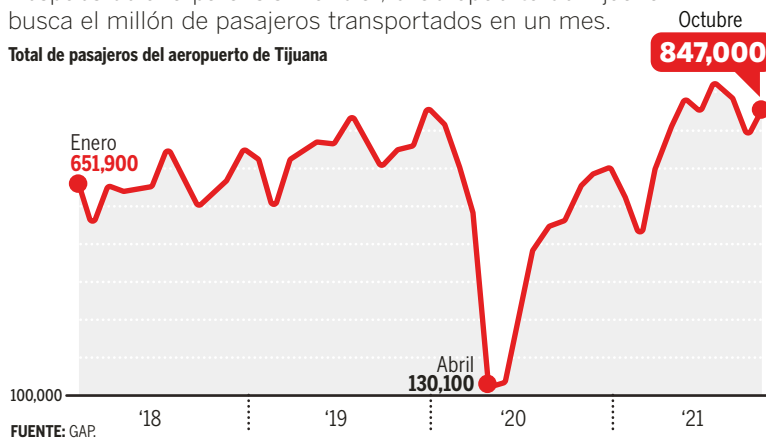
Por su lado, los autos incorporan cada vez más tecnología en su ensamblaje. Toyota fabrica la camioneta Tacoma en su planta de Tijuana. Antes, allí solo se producían autopartes que se enviaban a la planta de San Antonio, pero desde hace pocos años se arma el auto completo.

"El sector de manufactura está en un proceso de transformación tecnológica muy importante, donde estamos aumentando el valor agregado de lo que

EN ASCENSO

Después de una parálisis mundial, el aeropuerto de Tijuana busca el millón de pasajeros transportados en un mes.

Total de pasajeros del aeropuerto de Tijuana



hacemos. Cada vez los productos tienen más elementos de software. Por ejemplo, los productos médicos y de ortopedia se están transformando en una industria biónica", explica Jaramillo. El clúster de productos médicos de la frontera es el más grande de América del Norte y uno de los mayores del mundo.

Es el camino a seguir por el resto de industrias para ser más competitivas. "Se habla mucho del comercio entre Estados Unidos y México, pero aquí, en San Diego y Tijuana, no es así. Acá hablamos de una red de producción. A lo largo de la frontera encontramos ecosistemas completos y oportunidades de tener oficinas centrales, oficinas de investigación y centros de manufactura en ambos lados de la frontera. No estoy segura de que en otro lugar del mundo exista algo similar", comenta Nikia Clarke, directora ejecutiva del Consejo de Desarrollo Económico Regional de San Diego.

ELLE
PODCAST

JORDI LINARES
EDITOR DIGITAL

CLAUDIA CÂNDANO
EDITORA GENERAL

HAREMOS DE MODA

EL **PRIMER PODCAST DE MODA** EN MÉXICO
ÚNETE A LA CONVERSACIÓN, ¡TODOS LOS MARTES!

 GRUPO
EXPANSIÓN

DISPONIBLE EN:



deezer



amazon
music



95%

**DE LA CLIENTELA
DE SAN YSIDRO,
EN CALIFORNIA,
LLEGA DE MÉXICO.
LA REGIÓN ESTÁ
CONECTADA EN
LO COMERCIAL
Y LO CULTURAL.**

EL PUNTO DE FRICCIÓN

Tijuana y San Diego comparten tierra, agua, aire y clima. Pero la cercanía también causa roces, y el medioambiente es uno de los principales puntos de desencuentro. “En especial, los temas relacionados con la calidad del aire, agua y desechos. Los sistemas de Estados Unidos y México no trabajan muy bien en conjunto. Además, en México la política pública es deficiente y eso provoca desafíos”, opina Paul Ganster, director del Instituto de Estudios Regionales de California en la Universidad de San Diego.

De su lado de la frontera, Estados Unidos desarrolló una Reserva Nacional de Investigación del Estuario del Río Tijuana, el más extenso de su tipo de la costa del Pacífico, con 160 hectáreas y designado Patrimonio de la Humanidad en 2013. Allí llegan las aguas negras de Tijuana. “Esto es la ley de causa y efecto. Al final del río hay un ecosistema protegido que es una reserva estuarina, pero se ubica aguas abajo de un canal de desagüe. Al final puede estropearla”, comenta Carlos de la Parra, investigador de El Colegio de la Frontera Norte.

El otro problema es la falta de agua en Tijuana. “Hay una escasa precipitación pluvial. Estamos hablando de menos de 10 pulgadas (254 milímetros) al año, específicamente, en Tijuana. Obviamente, no da la suficiente cantidad de agua para mantener a la población”, comenta Hernando Durán,

director de Tijuana Verde, parte de la asociación civil Tijuana Innovadora. Esta ciudad y Rosarito, los dos municipios conurbados, suman más de dos millones de habitantes. Con el nivel de precipitaciones que existe, solamente se podría mantener a 200,000 personas, es decir, una décima parte.

Por ello, la zona depende casi al 100% de una sola fuente: el río Colorado de Estados Unidos, que está a más de 200 kilómetros. La distancia, las elevaciones de más de 1,000 metros para cruzar la sierra Rumorosa y el bombeo que se necesita encarecen el recurso. Esto reduce la competitividad de las empresas.

Hay algunos proyectos para abordar el problema. El Banco de Desarrollo de América del Norte (BDAN) –propiedad de los gobiernos de México y Estados Unidos, con el mandato de financiar y realizar obras de infraestructura ambiental– ha destinado 850 millones de dólares a esta clase de trabajos, de los cuales 400 millones han ido a México, dice Salvador López, director ejecutivo de Asuntos Ambientales del BDAN.

Sin embargo, falta mayor iniciativa del lado mexicano. A mediados de julio de 2020, la Comisión Estatal del Agua de Baja California canceló el proyecto de la desaladora de playas de Rosarito. El gobierno estatal aseguró que no era financieramente factible. “Hay que hacer un plan a 50 años para trazar el crecimiento de la ciudad y la seguridad hídrica”, finaliza Durán.



UN FUTURO CONECTADO.
Con una mejor conectividad, la región espera atraer a más grandes empresas y desarrollar un hub para las start-ups.



GENÉTICA Y MEDICINA GENÓMICA

PRUEBAS DETECCIÓN COVID-19

Búscanos en:



* Servicio a domicilio y en sucursal

PCR



Resultados de
6 a 24 hrs.

Antígenos



Resultados
en 20 min.

Anti-Spike



Resultados de
24 a 48 hrs.

SUCURSAL
Del Valle



55 7409 7780
huellagenica.com

SUCURSAL
Aeropuerto CDMX



Terminal 1 Puerta 5
Hotel Marriott Courtyard



APROBADO por:



¡QUÉ COOL TRATAR DE SALVAR AL MUNDO!

**NO ESTÁ
CHIDO**



**BEBER ALCOHOL
SIENDO MENOR DE EDAD.**



CONOCE MÁS EN:
noestachido.org



ESCANÉAME

Consejo de la Comunicación
Voz de las Empresas



El evento Quién 50 regresó con más fuerza

Uno de los acontecimientos más especiales de la revista Quién volvió, después de una pausa debido a la pandemia. Importantes personalidades por fin lograron reunirse para vivir una gran noche.

Después de una larga espera de dos años, se hizo posible celebrar Quién 50 de modo presencial. La cita para las figuras públicas reconocidas, así como para los invitados especiales, fue el 23 de noviembre y cada asistente arribó respetando las medidas de seguridad en todo momento.

Algunos de los personajes más relevantes de México, mismos que han hecho grandes aportes al país, se reunieron para vivir una experiencia completamente única, donde además fueron reconocidos por sus logros.

Impacto en la sociedad nacional

En esta ocasión, la premiación se dividió en ocho disciplinas: Mentes disruptivas, En el reflector, En el olimpo, Motores de la cultura (patrocinado por HUAWEI), Huella Verde, Titanes de los Negocios, Agentes de cambio y Los veladores de México (patrocinada por Moët & Chandon).

Como ya es una tradición, cada uno de los ganadores desfiló por la alfombra roja, para luego llevar a cabo su registro personal.

Sin duda, los hostess del evento recibieron a los invitados y agilizaron su ingreso gracias a la tecnología de las computadoras HUAWEI MateBook 13s.

Todos los galardonados fueron elegidos por sus propuestas de valor, ideas y acciones que están transformando a la sociedad. Por esta razón, la firma de champagne decidió sorprenderlos, desde el inicio de la velada,



entregándoles unas botellas de Mini Moët como regalo.

Una noche para festejar

Previo a la zona lounge, Moët & Chandon instaló un magnífico laberinto de luces, que conducía hasta su photo opportunity, el punto donde varias celebridades guardaron para el recuerdo momentos únicos.

Por su parte, en la zona del coctel se

instaló un deslumbrante escenario para las presentaciones del dúo musical Espumas y Terciopelo, además de diferentes stands de los aliados de la revista Quién.

Los carritos de Tequila Tres Generaciones fueron muy bien recibidos por todos los asistentes, mientras que la barra de La Europea atrajo a más de uno para observar a los mixólogos preparando cada bebida.

Incluso, los amantes del café tuvieron una

FOTOS: CORTESÍA



Quién 50 reconoció a personajes e historias inspiradoras que transforman a México, durante su edición 2021.



gran experiencia en la barra de Nespresso, donde se sirvió el coctel “Fiesta Mexicana”, preparado con jugo de limón, café, miel de agave y Tequila Tres Generaciones.

No había mejor manera de disfrutarlo que contemplando el video que HUAWEI presentó, en colaboración con el diseñador Francisco Cancino, mismo que se reproducía en las pantallas que agregaron un toque moderno e inspirador al evento.

La premiación de los Quién 50

El momento cumbre llegó mientras los invitados disfrutaban la cena, en un salón donde resplandecía la torre de Moët & Chandon. Al entrar, había tres escenarios, una barra de La Europea, y dos espectaculares mesas, en un ambiente de total elegancia.

Javier Risco e Ilena Rodríguez “La Reclu” fueron los encargados de conducir la ceremonia de premiación. Al inicio, invitaron al escenario a Blanca Juana Gómez Morera,

directora general de Expansión Publishing, y a Claudia Cándano, editora general de Soft News de Expansión Publishing.

Ambas dieron la bienvenida y agradecieron a los patrocinadores por hacer posible este evento: Moët & Chandon, HUAWEI, Nespresso, La Europea, Mayakoba, Tequila Tres Generaciones y Food News.

Siguieron los discursos, con mensajes esperanzadores y visionarios; cada ganador subió a recibir su reconocimiento y, posteriormente, se tomó la tradicional foto de la generación 2021 de Quién 50.

Por supuesto, en esta edición se gozó al máximo de un reencuentro muy especial, fue un momento para revalorar poder estar presentes y aportar, desde cada una de sus trincheras, acciones invaluable para conseguir una transformación positiva del país.

Con el fin de hacer aún más especial el momento del brindis, el protagonista fue el burbujeante champagne de Moët & Chandon.

Antes de finalizar la noche, la sorpresa fue la aparición de la agrupación Reik. Jesús, Bibi y Julio iniciaron el show con el tema titulado “Inolvidable”, un clásico que encendió el ambiente y dio paso a otras de sus reconocidas canciones.

Para cerrar con broche de oro y un toque de dulzor en esa mágica velada, Nespresso también deleitó a los presentes con un delicioso postre flameado, digno de ser fotografiado por su impresionante presentación.

Asimismo Food News sorprendió con una mesa de deliciosos snacks, mientras que otro de los detalles que nadie esperaba, pero maravilló a más de uno, fue cuando Moët sirvió sus botellas Luminous, la bebida perfecta para dar por concluida la doceava edición de Quién 50.



UN NUEVO UNICORNIO. La empresa de Silicon Valley fue fundada por el mexicano Ricardo Amper, quien busca globalizar las operaciones.

UN UNICORNIO CON IDENTIDAD MEXICANA

Ricardo Amper fundó Incode en Silicon Valley buscando un ecosistema que impulsara su emprendimiento. Seis años después, tiene una valuación de 1,250 millones de dólares.

POR / Puri Lucena

Incode Technologies tiene dos fechas de nacimiento. La oficial fue en 2015, cuando el mexicano Ricardo Amper fundó en Silicon Valley una empresa de reconocimiento facial para compartir fotografías. Pero en 2018 inició una segunda vida, cuando el emprendedor y su equipo transformaron su modelo de negocio para entrar a la industria de la identificación biométrica.

El cambio fue “radical”, señala Amper, pero las herramientas para lograrlo ya estaban ahí. Para que el reconocimiento y el envío de imágenes no tuviera fallos, el equipo de Incode, formado por talento mexicano, serbio, ruso y estadounidense, ya había desarrollado en su primera etapa una tecnología a prueba de errores. “Nos volvimos muy buenos en no equivocarnos en quién era una persona”, explica el fundador y CEO de la *start-up*. De ahí que, cuando decidió hacer el paso a la biometría, hace tres

años, ya tuvieran mucho avanzado. Y desde entonces, todo ha sido crecer, hasta que diciembre se convirtió oficialmente en unicornio al superar la valuación de los 1,000 millones de dólares.

“Vimos que había una oportunidad única: casi todos nuestros competidores tienen a una persona en un *call center* que trata desde su pantalla de verificar si eres la misma persona que en la credencial”, señala. “Para nosotros, [el proceso de autenticación] tenía que estar totalmente automatizado, con tecnologías de inteligencia artificial, porque una máquina es mejor que el ojo humano para analizar imágenes”.

La tecnología de Incode, desarrollada por completo por los ingenieros de la empresa, ofrece una plataforma omnicanal como solución integral y automatizada, que permite a sus compañías tener un único punto de identidad que va desde la incorporación de clientes, de manera fácil y segura, hasta una autenticación sin fricciones.

La empresa cerró en diciembre una ronda de financiamiento Serie B por 220 mdd, encabezada por SoftBank y General Atlantic. Y lo hizo ocho meses después de levantar 25 mdd con su Serie A, que lideraron 3L Capital y DN Capital, que también han participado en

el último financiamiento, junto a J.P. Morgan, Capital One, Coinbase, SVCI (Silicon Valley CISO Investment) o Framework Ventures. Con todo ello alcanzó una valuación de 1,250 mdd.

“Es líder en el sector de identidad digital y ha desarrollado una solución robusta para resolver algunos de los retos más importantes de la industria, particularmente en torno a la autenticación e incorporación segura y eficiente. La plataforma y la tecnología únicas de la compañía han impulsado su crecimiento hasta la fecha, y nos entusiasma asociarnos con Incode y apoyarlo a liderar las soluciones de identidad del futuro”, dijo Martín Escobari, copresidente, director general y jefe de negocios de General Atlantic en Latinoamérica, en el comunicado que anunciaba la ronda de inversión.

La empresa supo ver esa “oportunidad única en el mercado” que ofrecía la biometría, y la pandemia le dio el empujón definitivo. “Dicen que el *timing* en el negocio no lo escoges, te escoge”, afirma Amper. Cuando llegaron el covid-19 y la necesidad de autenticar la identidad de forma digital, la tecnología de Incode ya estaba madura. La irrupción del coronavirus, por ejemplo, aceleró los esfuerzos de la Comisión Nacional Bancaria y

TALENTO DIVERSO. Con un equipo formado por personas de todo el mundo, el plan es pasar de 40 empleados en 2020 a cerca de 300.



de Valores (CNBV) para poner un marco de seguridad en las transacciones financieras, y la biometría se volvió el estándar. Incode incrementó seis veces sus ventas en el último año.

Nada mal para una industria, la de la tecnología biométrica, que, según la consultora Statista, pasará de un valor de mercado global de 36,600 mdd en 2020 a 68,600 mdd para 2025.

PRIMEROS CLIENTES

En 2018, el mismo año en que Incode hacía su cambio de modelo de negocio, la firma competía con otras 16 empresas para conseguir un contrato con Citibanamex. Era la más pequeña entre el grupo, que incluía grandes compañías. Pero lo logró. “Al principio, ni ellos ni nosotros pensamos que podíamos tener un cliente tan importante, pero probaron los productos, agarraron identificaciones falsas para ver quién podía detectarlas y quién tenía una experiencia fácil. Fue a través de probar el producto que logramos ganar”, explica Amper.

Citibanamex y Banregio fueron los primeros grandes clientes de la *start-up*. Les siguieron contratos con HSBC y Banorte, con *fintechs* como Konfio o Clip (que también entraron el año pasado al club de los unicornios), con RappiBank y con los hospitales de Grupo Ángeles, entre otros.

El empresario señala que lo que le “emociona” de la tecnología biométrica es que permite que la identidad sea más

incluyente, ya que hace que personas que no tienen acceso a una sucursal bancaria, porque geográficamente está alejada de su domicilio, puedan realizar una transacción. Incluso acerca estos servicios a personas que nunca han pensado abrir una cuenta bancaria porque sienten que pueden ser discriminados por sus rasgos físicos.

Pero sus aplicaciones no solo sirven para el sector financiero, el educativo o el de salud, donde la necesidad de evitar el contacto físico en la pandemia impulsó esta tecnología de comprobación de la identidad. La biométrica también puede permitir realizar votaciones de iniciativas de ley a distancia. “Este concepto de confianza nos tiene muy emocionados y va a tener un impacto muy fuerte”, señala Amper.

La empresa ya trabaja con el Instituto Nacional Electoral (INE). El empresario se acercó con el organismo hace tres años. “Les dijimos: ‘Así como tienes un servicio de huella digital, ¿por qué no hay uno de cara?’. La gente cada vez es mejor en hacer identificaciones falsas. Hicimos un piloto y aprobó un servicio en el que, a través de nuestros clientes, que son quienes hacen el contrato con el INE, somos la única empresa que está validando identidades con la cara y la base de datos del organismo”.

Ahora, con el monto de la última ronda de financiamiento –con el que la empresa suma 257.1 mdd levantados desde su creación, según datos de Crunchbase–, Incode quiere seguir con su expansión internacional y el crecimiento de su equipo. Hace un año estaba formado por 40 personas. En diciembre ya tenía alrededor de 120, y el plan es crecer hasta las 300 para el cierre de 2021, entre ingenieros y personal de otras áreas.

La visión de Amper es global. Cuando la *start-up* comenzó, el 99% de sus operaciones estaba en México.

257.1

mdd ha levantado en financiamiento la empresa desde su fundación, en 2015.

1,250

mdd es la valuación de Incode después de que en diciembre cerrara una ronda por 220 mdd.

LAS DOS VIDAS DE INCODE

2015

Ricardo Amper funda Incode en Silicon Valley.

2018

La empresa cambia su modelo de negocio, de reconocimiento facial en fotos a la identificación biométrica.

OCTUBRE, 2019

Cierra su ronda de capital semilla por 10 mdd, financiada por DILA Capital.

MARZO, 2021

Levanta 25 mdd en su Serie A, liderada por DN Capital y 3L Capital.

DICIEMBRE, 2021

Se convierte en unicornio tras un financiamiento de 220 mdd en su Serie B, encabezada por SoftBank y General Atlantic.

El año pasado ese porcentaje había bajado a 50%. El objetivo es tener la mitad de las operaciones concentradas en Estados Unidos, el 30% en México y el 20% restante en otros países. “Empezamos nuestro negocio en Silicon Valley, nuestro primer mercado fue México y hoy nuestro producto ya está en 12 países. Nos tiene emocionados que el futuro de Incode es global y la mayor parte del uso de estos recursos es para poder expandirnos, mejorar nuestro producto y crear nuevas experiencias de identidad”.

EMPRESARIO CON Y SIN EXPERIENCIA

Amper ya había fundado dos empresas antes de mudarse a Silicon Valley para crear Incode. La primera quebró. De nuevo el *timing*, pero esta vez no precisamente como aliado. “Era de redes sociales, y la empecé en el peor momento, cuando explotó el *dot-com*”, explica el emprendedor. Tras esta primera experiencia, empezó una compañía de bebidas en polvo, que vendió a Grupo Bimbo. Y cuando su padre falleció, tomó las riendas del negocio familiar. “Era de químicos y no entendía nada. Lo convertí más en un negocio de tecnología y lo vendimos exitosamente”.

Y entonces, tomó la decisión de perseguir su sueño, y hacerlo en Estados Unidos. Para ese momento ya tenía claras varias cosas, como que la tecnología es de las pocas cosas en el mundo que tiene pocas barreras de entrada. “Estuve en industrias, como la de bebidas en polvo, en la que tenía que estar compitiendo con gigantes, con poca diferenciación y poco margen. Así que cuando iniciara un nuevo negocio, tenía que ser altamente diferenciado y tener un alto margen, y eso lo logramos porque es nuestra propia tecnología”, asegura.

Era 2015, y aún no existía en México el auge del ecosistema de *venture capital* y apoyo a las *start-ups* que hay hoy. “Me acuerdo que yo llegaba y les platicaba a los inversionistas, y decían: ‘Para nada vamos a invertir en México’”. Hoy, con varios unicornios en el país, la situación ha cambiado.

Denis Yris, fundador y director de Wortev, un fondo nacional de capital de riesgo, explica que el hecho de que antes de 2020, cuando Kavak inauguró el listado, no hubiera ninguna empresa unicornio en el país, es un claro ejemplo de que los fondos de Estados Unidos y de Canadá

no querían invertir en emprendimientos mexicanos. “¿Qué va a pasar ahora? Se viene una gran competencia entre estos grandes fondos internacionales, y a Estados Unidos y Canadá no les va a quedar de otra que invertir en México, porque si no lo hacen ellos, lo van a hacer los grandes fondos asiáticos”, señala.

El japonés SoftBank, de hecho, ha invertido en cinco de los seis unicornios que tenía México hasta mediados de diciembre, y en 18 de los 34 que hay en toda Latinoamérica. “Durante muchos años, América Latina adoleció de falta de capital. Los emprendedores siempre han estado aquí, aunque pensáramos que no. Lo que les hacía falta era alguien que creyera en ellos y que tuviera capital”, dice Karla Berman, directora de Operaciones de SoftBank en México. “Hace 10 años, un emprendedor que decidiera emprender, a lo mejor, si pensaba muy en grande, su primer instinto era irse a Estados Unidos, Inglaterra o Israel, porque ahí había fondeo. Hoy, con todo este ecosistema que se ha creado, no tiene que tomar esta decisión”, agrega.

El caso de Amper es un ejemplo de los problemas que existen para los emprendedores en México. Hoy sigue convencido de que no hubiera logrado crecer aquí como lo hizo en Silicon Valley, no tanto por el tema del financiamiento –pues el primer fondo que invirtió en Incode fue el mexicano Dila Capital–, sino por la asesoría que obtuvo en Estados Unidos. “Era difícil lograr asesores que hubieran vivido anteriormente lo que yo iba a empezar. En Silicon Valley tuve la fortuna de tener un asesor que era director de ingeniería de Apple, otro que era un vicepresidente de producto de Amazon, un ruso que estaba iniciando su negocio en tres lados distintos del mundo...”, apunta el emprendedor, que señala que también considera que este factor ya está cambiando en México.

Ahora, el siguiente paso de Incode será seguir trabajando en su tecnología y llegar a más clientes y países. Y, en un futuro, está la opción de salir a bolsa. “Pero no es algo que vaya a pasar ahora. Para que la gente pueda confiar en la tecnología, no es suficiente que sea mejor que el ojo humano, tiene que ser 10 veces mejor. Lo que queremos es crear esta confianza y después, es muy probable que la salida a bolsa sea algo natural”, finaliza el empresario.

68,600

mdd será el valor de mercado de la industria de tecnología biométrica para 2025, según Statista.

EXPANSION

THE MONEY

Night Show

PRESENTADO POR:



B|U|S|I|N|E|S|S
C|L|A|S|S

MORIS DIECK

UNA FORMA
DIFERENTE DE
**HABLAR
DE DINERO**



DISPONIBLE EN
YOUTUBE Y
FACEBOOK DE
EXPANSIÓN.MX

THINK LIKE A NEW MAN

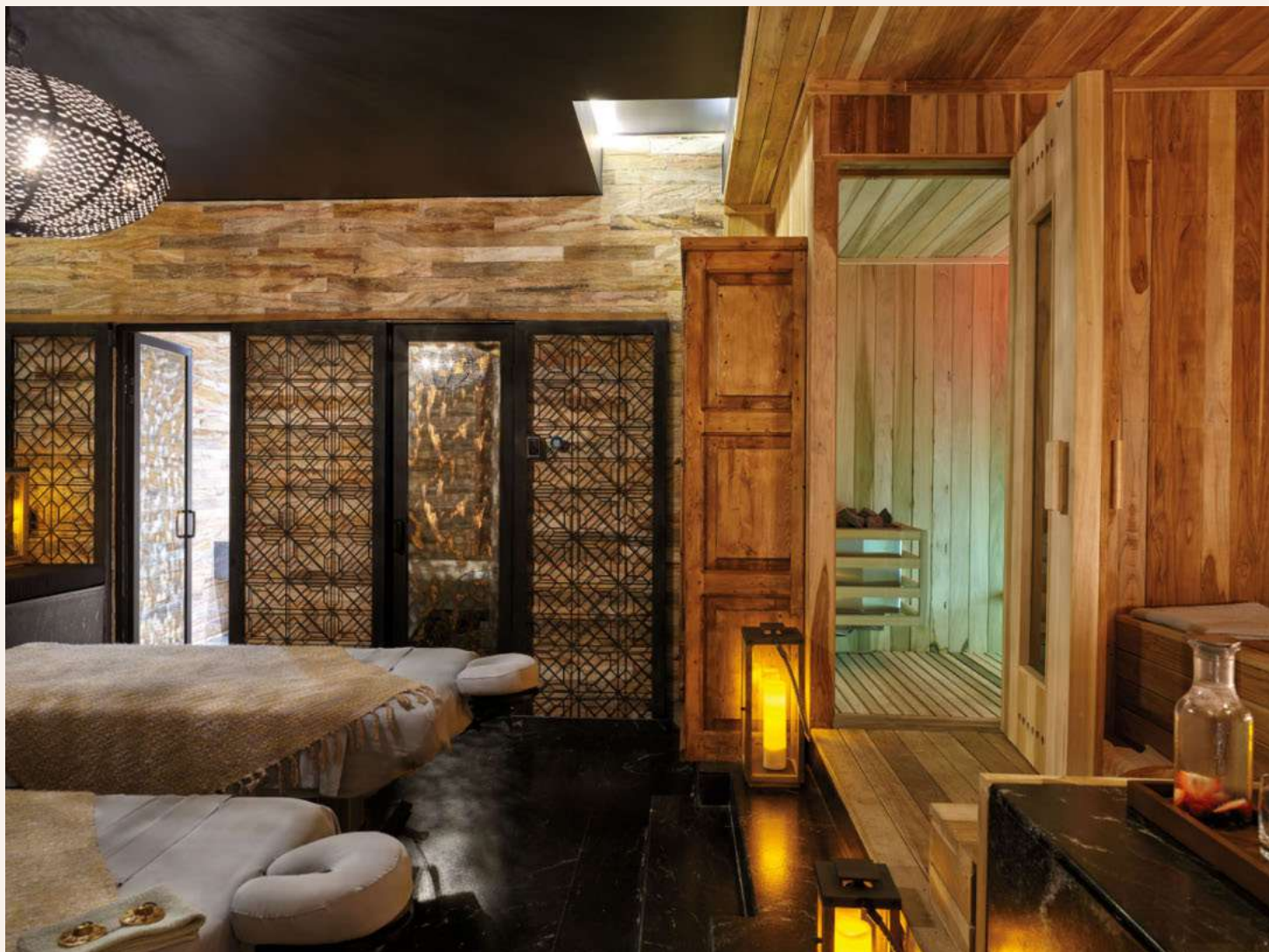
LIFE AND STYLE

lifeandstyle.expansion.mx

LOS SECRETOS DEL WELLNESS

NUNCA ANTES HABÍA SIDO TAN IMPORTANTE PROCURAR
NUESTRO BIENESTAR. EN ESTA EDICIÓN, HACEMOS UN REPASO
DE ALGUNAS MANERAS EN LAS QUE PODEMOS CUIDAR DE
NOSOTROS MISMOS Y CONSENTIRNOS.

Las distintas áreas
de Feel Urban Spa
del hotel Live Aqua
de San Miguel de
Allende ayudan a
entrar en un estado
de relajación
y descanso.



DÍAS DE DESCONEXIÓN

Un auto, vinos, un día de spa y los escenarios de San Miguel de Allende fueron los ingredientes de un muy necesario viaje de descanso y relajación.

Texto: **Pedro Aguilar Ricalde**

Las concepciones modernas del bienestar hacen énfasis en el equilibrio entre el estado físico, mental y emocional de las personas, así como en un proceso dinámico de cambio y crecimiento. Mucho de esto tiene que ver con nuestra capacidad de desconectarnos de nuestros entornos académicos o laborales para dar paso a la expresión de intereses personales, la práctica de hobbies, el contacto con la naturaleza y el cuidado de nuestro cuerpo.

Un reciente viaje a San Miguel de Allende fue la oportunidad perfecta para hacer una pau-

sa de la rutina laboral y explorar a lo largo de tres días los universos de los autos, los vinos y el cuidado personal, gracias a una iniciativa conjunta de Maserati, Natura Bissé y el hotel Live Aqua.

El primer día, tras instalarnos en las habitaciones del hotel, uno de los más acogedores y con más personalidad de la ciudad, emprendimos el rumbo hacia los viñedos Tres Raíces, localizados a medio camino entre San Miguel y Dolores Hidalgo. Los poco más de 20 kilómetros de distancia abrieron la posibilidad de poner a prueba todas las capacidades del nuevo Ghibli que,

Esta página: cabina para tratamientos de pareja dentro del Feel Urban Spa del hotel Live Aqua de San Miguel de Allende. **Página siguiente:** detalles del nuevo Ghibli de Maserati; la colección Diamond Well-Living de Natura Bissé está integrada por productos para el cuidado corporal.

además de su impecable diseño italiano, cuenta con un potente motor y características que hacen del manejo una experiencia segura y estable. El yo amante de la velocidad y la conducción cómoda tomó las curvas, rebasó y se internó en tramos de terracería con tal fluidez que olvidarse de los pendientes de la oficina fue tarea fácil.

Tres Raíces es una de las vinícolas más jóvenes de la región, pero sus instalaciones y el profundo conocimiento que su personal tiene del proceso de elaboración del vino son realmente remarcables. Caminar entre las vides, sentir la tierra crujir bajo los zapatos y admirar un paisaje en el que la intervención humana podría pasar desapercibida por momentos fue ayudando a bajar las revoluciones, en preparación a una comida maridada con las creaciones de los enólogos de la casa a la que, por momentos, la puesta de sol le robó el protagonismo.

El segundo día estuvo destinado a la exploración del mundo de Natura Bissé, especialmente, de los productos de la colección Diamond Well-Living, una gama de productos para el cuidado corporal que mediante el uso de ingredientes naturales demuestra el compromiso de la marca con el medioambiente.

Las instalaciones de Feel Urban Spa sirvieron como telón de fondo para una serie de tratamientos corporales y faciales que, uno a uno, fueron induciendo a este estado de paz mental y relajación que había comenzado el día anterior. Una exfoliación y un *wrap* corporal con efecto desintoxicante, un masaje relajante y un facial para devolver un buen aspecto al rostro – todos realizados con los productos estrella de la marca española – concluyeron con un tiempo de descanso en el área de relajación.

Las distintas propuestas gastronómicas del hotel – algunas como Zibu y Mario Canario, a cargo del chef Eduardo Palazuelos –, sus comodísimas camas y el



esmerado servicio de su personal terminaron por crear esa atmósfera ideal para el descanso y la desconexión. De momento, no queda más que aferrarnos al recuerdo de esos tres días que, a manera de paréntesis, nos permitieron recargarnos de energía y recuperar el equilibrio que la frenética rutina diaria se empeña en robarnos hasta la siguiente escapada.



DIRECTORIO

Natura Bissé
@naturabisse_mx

Live Aqua San Miguel de Allende
@liveaquasanmiguel

Maserati México
@maseratimx

Tres Raíces
@vinicolatresraices

TECNOLOGÍA AL SERVICIO DE LA SALUD

De plataformas de ejercicio y *apps* de meditación hasta dispositivos inteligentes, los avances tecnológicos también nos pueden ayudar a cuidar de nosotros mismos.

Texto: **Pedro Aguilar Ricalde**



Petit BamBou

Disponible para iOS y Android, esta *app* está enfocada al 100% en el *mindfulness* o atención plena para desarrollar el hábito de la meditación. Cuenta con más de 450 meditaciones guiadas –de entre 10 y 20 minutos– completamente en español.



Apple Fitness+

Servicio de *fitness* desarrollado en torno al Apple Watch pensando en todo tipo de personas. Los suscriptores tienen acceso a sesiones de entrenamiento tipo estudio y meditaciones a través de dispositivos como el iPhone, iPad y Apple TV.



Huawei Watch GT 3

Disponible en dos medidas, 46 y 42 mm, este *smartwatch* permite hacer un monitoreo preciso de la salud y del estado físico. Su batería de larga duración posibilita un uso continuo para la actividad física, el cuidado de la salud y hasta el monitoreo del sueño.

Seamos honestos. El ritmo al que nos movemos en la actualidad ha hecho que muchas veces –entre videoconferencias, llamadas y un sinfín de correos electrónicos que escribir y contestar– nos olvidemos hasta de tomar agua o comer.

Una gran ventaja es que la tecnología también ha avanzado para ayudarnos a ser más conscientes de estas situaciones. En ocasiones es un mensaje de nuestro *smartwatch* el que puede recordarnos que es momento de ponernos de pie y estirarnos un poco; también puede invitarnos a hacer ejercicios de respiración que nos ayuden a detenernos un momento y recuperar nuestro foco.

La actividad física también es importante y las opciones se adaptan a todos los gustos y necesidades. Quienes disfrutan del ejercicio al aire libre pueden descargar aplicaciones para monitorear sus entrenamientos, mantener un registro de sus progresos e, incluso, ser parte de una

comunidad de personas que comparten sus aficiones. Tal es el caso de desarrollos como Nike Run Club o Runkeeper. También hay novedades como Apple Fitness+, desarrollada en torno al Apple Watch y que permite a los suscriptores encontrar clases de distintas disciplinas que pueden hacerse en la comodidad de su hogar apoyándose en dispositivos como su Apple Watch, iPad y Apple TV. Otras opciones de dispositivos con funciones similares son la Band 6 de Honor o el Huawei Watch GT 3.

Y quienes necesitan ayuda para recuperar la calma y volver a su centro, para relajarse antes de dormir o para hacer meditaciones guiadas tras un día de trabajo extenuante, Calm y Petit BamBou podrían ser la solución. Incluso hay *apps* para realizar ejercicios de agilidad mental y concentración, como Lumosity. En pocas palabras, la tecnología puede también ser una gran aliada para estar bien por dentro y por fuera.

UN TEMPLO LLAMADO HOGAR

Es momento de conocer los productos para convertir tus espacios privados en ambientes de relajación y bienestar.

Texto: **Eduardo Guasco**

Uno de los aprendizajes que nos dejó esta pandemia fue reconocer la importancia de los espacios que habitamos. No basta con tener lo indispensable –un sillón cómodo, un comedor funcional o una cama confortable–, son los pequeños detalles –los jarrones, las plantas, los libros, entre otros– lo que hacen del hogar el espacio perfecto. Pero no todo depende de los objetos de diseño; el foco también se ha puesto en el *wellness*. Las experiencias sensoriales dentro de casa nos ayudan a alcanzar la relajación cuando se tiene un estilo de vida acelerado. ¿Costosas? ¡Para nada! Las posibilidades son muchas, desde planear un día de spa casero hasta inducir a un sueño reparador, estos productos son un vehículo para alcanzar los niveles de bienestar que merecemos y anhelamos.

Desde nuestra perspectiva, aquellas experiencias en las que los aromas son protagonistas suelen ser las más significativas. Estas composiciones aromáticas pueden cambiar nuestro estado de ánimo, haciendo de la casa un templo de relajación y bienestar aromático. Una vela (al momento de leer un libro), un incienso (mientras se hace *home office*), fragancias para interiores (que nos hacen sentir en nuestro hotel favorito) e, incluso, aromatizantes para blancos (para tener un sueño digno de la realeza), son algunos de los productos indispensables en estos tiempos agitados.



1. Vela, Le Labo.
2. Incienso, Xinú.
3. Difusor, Jo Malone.
4. Fragancia para sábanas Eau de Lit, Guerlain.
5. Fragancia para interiores, Loewe.
6. Difusor, Acqua di Parma.
7. Inciensos, Aromaria.
8. Vela, Acqua di Parma.

Loewe @loewe_perfumes / Acqua di Parma @acquadiparma_official / Xinú @xinuperfumes / Aromaria @aromariamx /
Le Labo @lelabofragrances / Jo Malone @jomalonelondon / Guerlain @guerlain

EL NUEVO GRIAL DE LA SALUD

Las vitaminas y los suplementos toman cada vez mayor relevancia. Las cápsulas, los polvos y los líquidos son tus aliados para una salud invencible.

Texto: **Eduardo Guasco**

Es momento de quitarnos la venda de los ojos y aclarar que las vitaminas y los suplementos alimenticios no solo fomentan un físico atractivo. También fomentan el bienestar de nuestro cuerpo.

“Son un aliado para mejorar nuestra salud y no son dañinos cuando se consumen de manera correcta. Garantizan los niveles adecuados de macronutrientes (proteínas) y micronutrientes (vitaminas, minerales y antioxidantes), que, a cierta edad, nuestro cuerpo deja de producir”, asegura Gabriela del Fuego, directora de I+D de Sesén Company.

Entre los activos más populares están el colágeno hidrolizado, el ácido hialurónico y la biotina, ideales para fortalecer el cuerpo. La vitamina C tiene efecto antioxidante y los extractos de raíces controlan el estrés y la ansiedad. “Algunos tipos de vitaminas ayudan a fortalecer el sistema inmunológico, la piel y el cabello. Las vitaminas y suplementos alimenticios que no requieren indicación médica son el complejo B, la vitamina C, los multivitamínicos y las bebidas nutricionales”, explica Marisol Olarra, nutrióloga y educadora en diabetes de BD Ultra-Fine.

Lo que no se debe pasar por alto es que estos productos no son alimentos, son un complemento. De ahí la importancia de una alimentación saludable. La constancia y seguir las indicaciones de cada formulación son clave para ver resultados.

NUESTRAS RECOMENDACIONES

Fluidbase y Pilopectan Intensive, de Genové.	VIT D y NT NT, de Hébe.
Colágeno hidrolizado, de Sesén.	Cetonas exógenas y adaptógeno natural, de Happy People Foods.
Epic Protein, de Sprout Living.	Carb Blocker, de Protein World.





¿SIENTES QUE EL TRABAJO TE ESTÁ CONSUMIENDO?

Si sufres agotamiento crónico, comienzas a odiar tu trabajo y te sientes menos capaz en tu desempeño profesional, posiblemente tienes o estás cerca de tener *burnout*.

Texto: **Paulina Moreno**

Algunas señales de que estás al límite del *burnout*

Cada día conozco más casos de profesionales que sufren enfermedades derivadas del *burnout* o síndrome del trabajador quemado. Seguramente sabes que este es un trastorno psicosocial que, entre otras cosas, ocasiona agotamiento físico y emocional.

Sin embargo, a partir de la pandemia, los casos han incrementado notablemente y ejemplos como el del ejecutivo de HSBC Jonathan Frostick –quien tuvo una infinita visibilidad al confesar en LinkedIn que sufrió un ataque al corazón en abril de 2021 y el primer pensamiento que tuvo fue: “No puede pasarme esto ahora, mañana tengo reunión con mi jefe”– nos invitan a reflexionar sobre los patrones negativos que hemos desarrollado en el trabajo.

Tendemos a normalizar e, incluso, a considerar como parte “del éxito profesional” tener periodos prolongados de estrés laboral, trabajar horas extras, no tener tiempo para cuidar nuestra salud y priorizar el trabajo como si de esto dependiera nuestro valor como persona. Incluso hemos asumido como parte de nuestra vida profesional el sentirnos agotados, sin energía, irritables y hasta enfermos (dolor de cabeza, mala digestión, insomnio, etcétera.)

Si te sientes identificado y crees que es momento de actuar, te comparto cinco estrategias que te ayudarán evitar el *burnout*:

- ☐ Falta de entusiasmo y motivación al despertar
- ☐ Sensación de no tener tiempo para ti
- ☐ Frustración al pensar en el trabajo
- ☐ Dificultad para dormir por pensar en el trabajo
- ☐ Poca concentración y difícil flujo de ideas
- ☐ Irritabilidad frecuente
- ☐ Agotamiento físico o mental y falta de energía

1. Crea al menos dos metas en tu día no relacionadas con el trabajo. Por ejemplo, tocar un instrumento, dibujar, llamar a un familiar o amigo.

2. Crea una rutina matutina que no sea negociable y que te permita iniciar el día con un momento para ti antes de revisar tu correo, ver redes sociales o atender las demandas de trabajo. Incluye un espacio para meditar, desayunar y arreglarte sin prisa.

3. Asegúrate de realizar al menos 30 minutos de ejercicio al día, esto permitirá que tu cuerpo se prepare para el estrés, liberando sustancias químicas que te hacen sentir bien.

4. Elige una alimentación saludable y evita alimentos que producen estrés químico, como azúcar, lácteos y harinas refinadas. Créeme que lo que comes en el día hace una enorme diferencia en cómo te sientes.

5. Crea límites en el trabajo para evitar que este consuma tu salud física, mental y emocional. Aunque te sorprenda, estos límites debes crearlos primero que nada para ti. Algunos ejemplos: “No responderé *e-mails* después de las seis de la tarde”, “mi rutina matutina no es negociable; no aceptaré juntas antes de las nueve de la mañana” o “no responderé mensajes de trabajo en fin de semana”, entre otros.

Acerca de la autora: Paulina Moreno es especialista en bienestar laboral y fundadora de Benefit Lab (@benefitlabmx).

EL BIDEN QUE NO FUE

Hace un año, Joe Biden asumía como el presidente 46 de Estados Unidos, en un Washington blindado. Si bien sus dantescos rescates financieros han sido un maná que aceleró nuestras exportaciones y un flujo histórico de remesas, hay en el balance más en el debe que en el haber.

Una de sus promesas era virar la política migratoria republicana del 'Quédate en México'. Ese discurso 'anti-muro' fue un balazo en el pie: el número de migrantes que querían cruzar la frontera se multiplicó como nunca en 20 años. En el primer año de su administración fueron expulsados más de 1.3 millones de personas sin ofrecerles protección humanitaria. Entre ellos, 16,000 menores de edad que llegaron solos.

La pandemia ayudó a estirar los tiempos para abordar el tema de la frontera. Biden mantuvo el Título 42, otra idea de Donald Trump. Este estatuto de salud pública de más de 70 años permite que si una enfermedad contagiosa en el extranjero representa un grave peligro de propagación en EU, el Centro para el Control y la Prevención de Enfermedades tiene el ok presidencial para cerrar fronteras y prohibir la entrada temporal de personas o productos.

Lo implantó la Casa Blanca en marzo de 2020 y Biden se animó a quitarlo en noviembre de 2021, pese a que el vocero de la pandemia, el Dr. Anthony Fauci, siempre sostuvo que los migrantes "no son en absoluto" una fuerza impulsora del covid-19, como sí lo son los grupos antivacunas estadounidenses. Ese lapso significó pérdidas de 20,000 mdd para EU (según, KPMG) y de 55,300 mdd para México (según, la UNAM).

El mes pasado, rebasado por el tema migratorio, Biden reimplantó ese 'espérate tantito' en el lado mexicano que tanto repudió, un mandato inhumano e ineficiente que convirtió las ciudades fronterizas mexicanas en gigantescos campos de refugiados.

Cuando se llamaron por primera vez, en marzo del año pasado vía Zoom, Joe Biden y Andrés Manuel López Obrador hablaron de la Virgen de Guadalupe,

de Porfirio Díaz y prometieron "trabajar juntos para combatir la pandemia, revitalizar la cooperación económica y explorar áreas de colaboración frente al cambio climático, así como combatir la corrupción y cooperar en materia de seguridad".

Pero de todo eso solo se reflejó en sus rescates financieros y 11 millones de dosis de vacunas donadas, según reporta el sitio *web* de la embajada de EU.

En seguridad, el mensaje o la agenda de ambos países no han sido claros. La demanda del gobierno mexicano a los fabricantes de armas y los permisos migratorios a agentes de la DEA para operar en México son acciones más llamativas que una verdadera estrategia común para bajar la temperatura a una afiebrada escalada de violencia en nuestro país.

"Biden y su gobierno están contra la pared. Requieren garantizar la cooperación y buena voluntad del gobierno mexicano para controlar los flujos de migración. El Partido Republicano usará el tema de la frontera para embestir al presidente y a su partido en las elecciones intermedias. Washington –de no empezar a atender la erosión de pesos y contrapesos de la democracia mexicana y el hostigamiento a medios y organizaciones de la sociedad civil– corre el riesgo, en tres años, de estarse preguntando ¿cómo perdimos a México?", me dice Arturo Sarukhán, exembajador en EU.

En su primer discurso como presidente, hace un año, Biden decía: "Para aquellos más allá de nuestras fronteras: EU ha sido puesto a prueba y ha salido de ello reforzado. Repararemos nuestras alianzas y nos relacionaremos con el mundo otra vez. No para enfrentarnos a los retos del pasado, sino a los del presente y a los del mañana".

¿Lo veremos más activo y humanitario de cara a las elecciones intermedias de noviembre o seguiremos con el statu quo actual en el que echa mano de ideas republicanas para salir del paso? 



BÁRBARA ANDERSON

Editora, columnista y *speaker* de negocios y finanzas. Activista de los derechos de personas con discapacidad; dirige *yotambien.mx*, un sitio de noticias sobre inclusión.
@ba_anderson

NUEVO

TELEVÍA

Ticket Car Edénred

DriveTAG



Paga y controla el consumo de **combustible y peaje** de tu flota vehicular con un **mismo dispositivo**.



Plataforma
única de gestión



Eficiencia
administrativa



Seguridad
al pagar



Cobertura
nacional



Contrata aquí

El placer de conducir

T H E



COUPÉ

