EXPANSIÓN

SÚPER EMPRESAS EXPANSIÓN 2026 TOP companies

EN ESTE NÚMERO

GOOGLE EN TIEMPOS DE IA
UNA ENTREVISTA CON SEBASTIÁN VALVERDE, SU CEO EN MÉXICO.

LA QUINIELA DEL TORNEO
DIRECTIVOS OPINAN QUIÉN ALZARÁ LA COPA Y HASTA DÓNDE LLEGARÁ LA SELECCIÓN.

LA NUEVA CLASE DE BMW
KLAUS VON MOLTKE EXPLICA EL NUEVO RETO DE LA PLANTA DE SLP.

AMAURY VERGARA
PRESIDENTE Y DIRECTOR GENERAL DE GRUPO OMNILIFE-CHIVAS

EL AÑO DEL TRIPLETE

La empresa vive un buen momento: ***EL ESTADIO AKRON*** *será sede mundialista, fortalece sus operaciones con una planta en EU y Chivas afronta su mejor temporada en* ***LA LIGA MX.***

PARA VENTA EXCLUSIVA A MAYORES DE EDAD
7 503027 020523 01338
EXPANSION.MX
$74 MN
MAYO 01, 2026
1338

EXPANSIÓN



“ESTAMOS CONTRATANDO MÁS DE 100 INGENIEROS EN MÉXICO PARA TENER UN CENTRO DE EXCELENCIA, QUE ESTÁN DESARROLLANDO HERRAMIENTAS QUE SE VAN A APLICAR EN TODO EL MUNDO”.

Sebastián Valverde, director general de Google México.

PÁG. 102

FOTO: DIEGO ALVAREZ ESQUIVEL

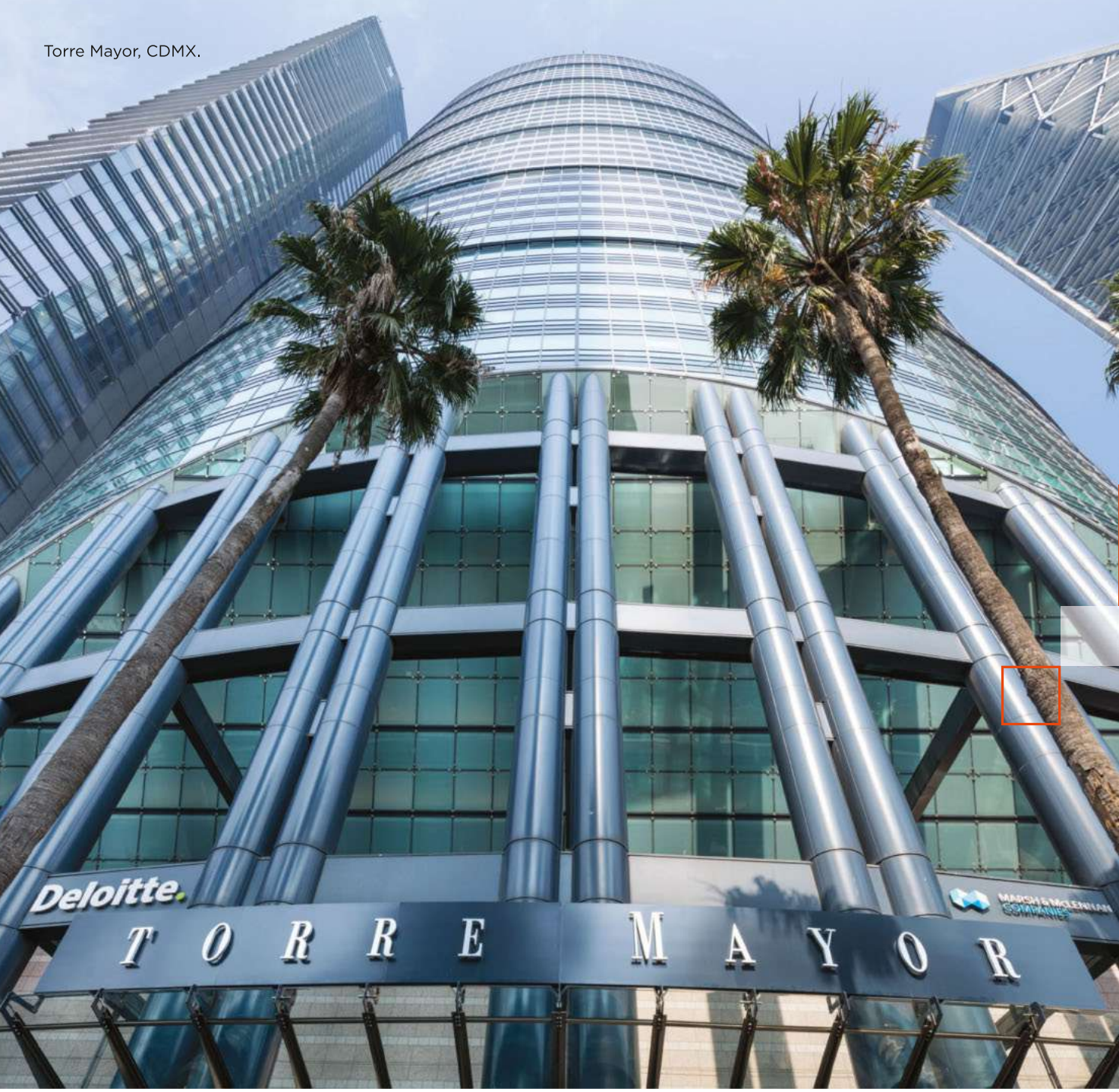
INVERTIR EN FUNO SIGNIFICA RESPALDAR TU CAPITAL EN UNA INSTITUCIÓN CON TRAYECTORIA

FUNO®

15 ANIVERSARIO



Tlalnepark IV, Edo. de México.



Torre Mayor, CDMX.

Con más de 15 años de experiencia, **FUNO** ha construido el portafolio inmobiliario más grande y diversificado de México y Latinoamérica, con más de 600 propiedades distribuidas en tres sectores estratégicos:

- **Industrial:** con parques y naves que impulsan la actividad logística y manufacturera en diversos sectores.
- **Comercial:** con centros que generan flujo constante y permiten el movimiento de las economías locales.
- **Oficinas:** ubicadas en puntos clave para empresas nacionales e internacionales.



Patio Patria, CDMX.

CADA INMUEBLE FORMA PARTE DE UNA ESTRATEGIA DISEÑADA PARA OFRECER ESTABILIDAD, DIVERSIFICACIÓN Y VALOR A LARGO PLAZO.

Invertir en **FUNO** es invertir en activos reales.

Renta de espacios:
800 847 2757

@funo.mx

@fibraunomx

/Fibraunomx

Fibra Uno (FUNO)

www.funo.mx





REACH FOR THE CROWN







EL YACHT-MASTER

ROLEX
SAILGP

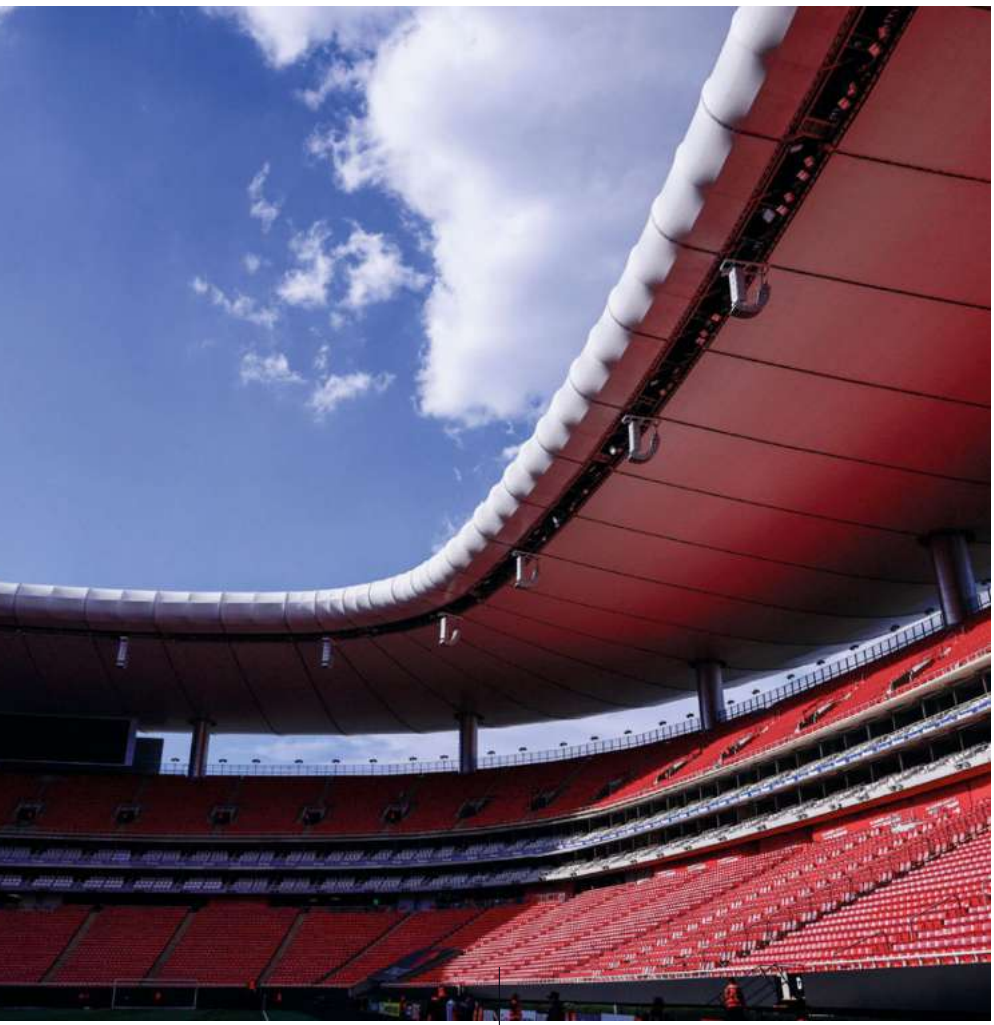
ROLEX

EXPANSIÓN

CONTENIDO

01—MAYO—2026





GAME CHANGERS

08 CASA ARMANDO
PRESERVAR EL AGAVE
Con investigación y reforestación, la mezcalera impacta comunidades.

PULSO

11 LA ENCRUCIJADA DEL EMPLEO
NORTEAMÉRICA ENVEJECE
Jubilaciones y una tasa de reemplazo poblacional baja, los retos.

14 TAIWÁN, EL IMPLACABLE
En la búsqueda de sustituir a China, la isla emerge como proveedor.

POLÍTICA

21 UNIVERSALIZACIÓN
LA ETERNA PROMESA EN SALUD
Inician ocho servicios compartidos entre instituciones de gobierno.

NEGOCIO

29 ESTUDIO F
ENAMORAR A MÉXICO
Su VP, Eduardo Martín, lidera la transformación de la tienda de ropa.

34 ACELERAR EN HIDRÓGENO
Su producción aún no es verde, pero hay proyectos que lo pueden lograr.

36 EL COMERCIO SE ACHICA
Los locales son pequeños, caros y rentados por tiempos más cortos.

VALOR

41 EN MANUFACTURA
METAVERSO PARA RATO
Las empresas que lo dirigen a este sector viven un buen momento.

44 LATINOAMÉRICA ESTÁ DE VUELTA
La estabilidad de la región atrae a los inversionistas internacionales.

FUTURO

51 BUSCAR MÁS INGRESOS
NUEVOS MODELOS TECNO
Las empresas cobran ahora por servicios que antes eran gratuitos.

54 LA IA SALE A BOLSA
Anthropic, OpenAI y Databricks preparan sus ofertas.

IDEAS

59 NUEVAS EXIGENCIAS
LO QUE QUIEREN LOS JÓVENES
Las nuevas generaciones ya no aceptan cualquier empleo.

62 ENTREVISTA A ANTONIO DÍAZ-CANEJA
¿Cómo gestionar a más de 93,000 personas en varios países?

72

EN PORTADA: GRUPO OMNILIFE-CHIVAS
APROVECHAR LA OPORTUNIDAD
Su presidente y CEO, Amaury Vergara, es anfitrión de la Copa Mundial de la FIFA 2026 y nos habla de este momento clave para la compañía.

FOTOS: ANYLÚ HINOJOSA-PEÑA, EMILIANO MORALES / GETTY IMAGES, AMAIRANY LINAREZ
ILUSTRACIÓN: EDUARDO MARTÍNEZ



84

EVOLUCIÓN CORPORATIVA

20 AÑOS DE SÚPER EMPRESAS
El ranking continúa a la vanguardia evaluando a las compañías.

102

GOOGLE

UNA IA MEXA
Sebastián Valverde, su nuevo CEO en México, tiene claros sus objetivos.

112

DIRECTIVOS FUTBOLEROS

LA QUINIELA DE *EXPANSIÓN*
Las personas al frente de las compañías también ven el fut y nos cuentan sus pronósticos para la Copa de este año.

116

TEPOTZOTLÁN

DE PUEBLO MÁGICO A BODEGA
Las exigencias en infraestructura cambian la vida y el entorno en el valle de México.

126

VISITAMOS LA PLANTA DE BMW

ENTRE MÁQUINAS Y HUMANOS
Su presidente y CEO, Klaus von Moltke, nos habla de electrificación y la producción de la Neue Klasse.





EXPANSIÓN

EDITORA DE LA REVISTA
Puri Lucena
plucena@grupoexpansion.com

EDITORA DE EXPANSIÓN POLÍTICA
Mariel Ibarra
mibarra@grupoexpansion.com

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

EDITORA DE BROADCASTING
Mónica Alfaro Altamirano
malfaro@grupoexpansion.com

TRANSFORMACIÓN DIGITAL
Daniel Villegas
daniel.villegas@grupoexpansion.com

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

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

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

DIRECTORA COMERCIAL RI
Carla Font
cfont@grupoexpansion.com

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

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

DIRECTOR DE GROWTH
Andrés Tomassi
atommasi@grupoexpansion.com

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

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

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

BRAND MANAGER
Ana Chávez
achavez@grupoexpansion.com

HEAD DE OPERACIONES EXPANSIÓN STUDIOS
Janeth Correa

HEAD CREATIVO EXPANSIÓN STUDIOS
Ignacio Amaya

EDITORA EXPANSIÓN STUDIOS
Irayda Rodríguez
irodriguez@grupoexpansion.com

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

DIRECTORA DE CUENTAS
Ana Lilia Chávez

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

DISEÑADORAS
Shuellem Estrada, Pamela Jarquin

EQUIPO DE VIDEO

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

COORDINADOR DE POSPRODUCCIÓN
Christian Javier Castillo Paralizábal

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

PRODUCTORA
Jacqueline Facio

LIFE AND STYLE

EDITOR GENERAL
Pedro Aguilar Ricalde
paguilar@grupoexpansion.com

COORDINADORA WEB
Alejandra Montiel

DISEÑADORA
Pamela Jarquin

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

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

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

EDITORA DE TECNOLOGÍA
Eréndira Reyes
ereyes@grupoexpansion.com

COORDINADOR
Fernando Guarneros

REPORTERA
Selene Ramírez

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

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

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

COORDINADORA
Dainzú Patiño

REPORTEROS
Luz Elena Marcos, Patricia Tapia, Marco Octavio Torres

EDITORA DE OBRAS
Diana Zavala
dzavala@grupoexpansion.com

EDITORA DE INTERNACIONAL
Fernanda Hernández

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

ANALISTA DE INTELIGENCIA
Rafael Mejía

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

DISTRIBUCIÓN
Alberto Palacios
apalacios@grupoexpansion.com

GERENTE DE TRÁFICO
Ana María Galindo

COORDINADOR DE PRODUCCIÓN
Édgar Mora

PRODUCCIÓN
Ulises Alarcón

COORDINADOR DE POSPRODUCCIÓN DIGITAL
Javier Jasso

POSPRODUCCIÓN DIGITAL
Diana Aguilar, Jesús González

COORDINADOR DE VIDEO
Omar Moreira

ESTRATEGA DE VIDEO
Daniel Cuevas

PRODUCTORES AUDIOVISUALES / VIDEO
Oliver Campa, Zaira Gutiérrez, Amairany Linares, Miguel Ángel Santa Olalla

PRODUCTOR DE PÓDCAST
Leonardo Luna

COORDINADORA DE INVITADOS
Paulina Galindo

ASISTENTE DE PRODUCCIÓN
María Roqueñi

SEO EDITORIAL Y TÉCNICO
Daniela Barranco, Nayelli Langarica

CIENTÍFICO DE DATOS
Eduardo Castillero

REDES SOCIALES
Leslie Loretta, Alan Páez, Ariadna Peláez, Karen Sixtos

EDITOR GRANDES AUDIENCIAS
Alejandro Bazán

REPORTEROS
Carolina Aguilar, Dolores Luna, Josep Rodríguez, Roberto Trejo

EDITOR GENERAL DE ARTE HARD NEWS
Óscar González
oscar.gonzalez@grupoexpansion.com

COEDITORES GRÁFICOS
Rodrigo Heredia, Eduardo Martínez, Alina Torres

EDITOR DE FOTOGRAFÍA
Diego Alvarez Esquivel

COORDINADORA DE FOTO SR
Betina García

COORDINADORA DE FOTO WEB
Paola Hidalgo

DISEÑADORES WEB
Nayeli Araujo, Salvador Buendía, Paula Carrillo, Itzel García

CORRECTORA DE ESTILO
Sandra Berríos

COORDINADORA DE ESTUDIO DE FOTO
Alejandrina Lira

FOTÓGRAFA DE ESTUDIO DE FOTO
Anylú Hinojosa-Peña

ASISTENTE ADMINISTRATIVA
Carolina Aguilar

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

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

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

GRUPO EXPANSIÓN

PRESIDENTE DE GRUPO EXPANSIÓN
EDGAR FARAH

VICEPRESIDENTE DE RELACIONES INSTITUCIONALES
LEONARDO VALLE

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

COO GRUPO EXPANSIÓN
HILDA MAESTRE

PRESIDENTE DEL COMITÉ EDITORIAL
JOSÉ ALBERTO BALBUENA

PUBLISHING / MOBILITY / OUT OF HOME

EXPANSIÓN® es una publicación mensual de Expansión, S. A. de C. V. Revista Nº 1338, mayo 01, 2026. Reserva de Derechos al Uso Exclusivo Nº 04-1972-000000000287-102, Certificado de Licitud de Título Nº 884, Certificado de Licitud de Contenido Nº 520. EXPANSIÓN® es una publicación editada y publicada por Expansión, S. A. de C. V., con domicilio en avenida Constituyentes 956, colonia Lomas Altas, alcaldía Miguel Hidalgo, C.P. 11950, Ciudad de México. Editora responsable: Purificación Lucena Pineda. Esta publicación fue impresa por Reproducciones Fotomecánicas, S. A. de C. V., con domicilio en Duraznos 1, colonia Las Peritas, alcaldía Xochimilco, C.P. 16010, Ciudad de México. Distribuida por Expansión S. A. de C. V., con domicilio en avenida Constituyentes 956, colonia Lomas Altas, alcaldía Miguel Hidalgo, C.P. 11950, Ciudad de México, y Alfesa Comercialización y Logística S. A. de C. V., con domicilio en Corona 23 Interior 1, colonia Cervecera Modelo, Naucalpan, Estado de México, C.P.53330. Se prohíbe la reproducción total o parcial del contenido, fotografías, ilustraciones, colorimetría y textos publicados en este ejemplar sin la previa autorización de Expansión, S. A. de C. V. Las opiniones y los puntos de vista de las colaboraciones publicadas en esta revista no necesariamente reflejan la opinión de EXPANSIÓN® y quedan bajo la responsabilidad de los autores. Todos los derechos reservados © 2026, Expansión, S. A. de C. V. Consulta el aviso de privacidad de datos en la siguiente dirección https://expansion.mx/aviso-legal-y-de-privacidad. **Registro Postal: PP09-0198**



MONEX

Somos el puente que conecta a más de 70, 000 clientes con el mercado internacional, apoyándolos a lograr sus objetivos financieros con productos innovadores, asesoría especializada y presencia en los principales centros financieros del mundo.

Ofreciendo soluciones ágiles para empresas ágiles.

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

LA VOZ DE EXPANSIÓN

GOL DE CHILENA

¿Qué hace exitosa a una empresa? ¿Cuál es la diferencia entre una idea que no sale adelante y otra que da como resultado una compañía de más de 11,000 millones de pesos?

En noviembre de 2010, entrevistamos para nuestro reportaje de portada a Jorge Vergara, fundador y entonces presidente de Grupo Omnilife-Chivas. En el editorial de aquella edición, el equipo de *Expansión* planteaba una cuestión: la clave del éxito de la empresa tapatía parecía estar en su fundador. Su personalidad inundaba todos los espacios, daba su número de celular a distribuidores y colaboradores. Estaba siempre disponible. Solo se quitaba el micrófono de diadema para dormir, decían nuestros compañeros antes de poner sobre la mesa esto: cómo sería la transición cuando Vergara diera un paso al lado y la compañía dejara de girar en torno a su persona.

Eso ocurrió pocos años después. En 2018, su hijo, Amaury Vergara, se convirtió en el vicepresidente ejecutivo y director general de Grupo Omnilife. En junio de 2019 tomó el relevo como presidente del Club Deportivo Guadalajara, las Chivas. Y, tras el fallecimiento de su padre, se convirtió en el presidente del grupo. La empresa ha mantenido el ritmo de crecimiento, recuperado después de la caída registrada en 2016, tras la disputa que supuso el divorcio entre Jorge Vergara y Angélica Fuentes.

Su fundador fue una pieza clave en el posicionamiento de Grupo Omnilife. El *storytelling* alrededor de su figura era fascinante y eso le permitió sumar miles de distribuidores que confiaban en la compañía. Pero una vez que él la dejó, se mantuvo en pie. Y, tras casi una década de sequía en cuanto a éxitos deportivos, al cierre de esta edición, las Chivas concluyen la Liga MX como superlíder del torneo regular y se perfilan como favoritos en la liguilla para el ansiado título.

Vergara es, además, uno de los anfitriones del Mundial, que tiene como sede el estadio Akron de Guadalajara, propiedad del equipo deportivo, donde se jugarán partidos como el México vs Corea del Sur o el Uruguay vs España. Los ojos de medio mundo estarán fijos ahí.

Amaury Vergara no es su padre. Los editores de aquel 2010 tienen hoy la respuesta a su pregunta.

Y, como el éxito de una compañía no reside solo en el liderazgo, sino, sobre todo, en sus colaboradores, un año más –y ya son 20 en *Expansión*, en colaboración con TOP Companies– medimos, a través de nuestro especial Súper Empresas, la cultura y el clima laboral de las compañías del país para visibilizar aquellas con las mejores prácticas. Hoy en día, con el talento resignificando el concepto del trabajo, la marca empleadora es un activo valiosísimo para atraer y retener a los equipos adecuados para crecer.

En esta edición, además, hablamos en exclusiva con Sebastián Valverde, director general de Google México, sobre el otro concepto que parece que va a redefinir el éxito de una empresa a través de su productividad: la inteligencia artificial. Esta tecnología entra en un momento crucial, el de demostrar resultados y convencer a compañías que aún tienen dudas sobre cómo implementarla. Y la tecnológica de Montain View parece tenerlo claro.

Una gran idea no es nada sin una buena ejecución. Un gran *storytelling* o la figura de un fundador carismático deben sobrevivir en el tiempo. La mejor empresa necesita cuidar al mejor talento y contar con la tecnología adecuada. No podemos dar aquí la clave del éxito de una organización, pero en las siguientes páginas tratamos de esbozar la alineación para obtener la victoria. Esperamos que disfruten su lectura.

@Expansion.mx

lectores@grupoexpansion.com

Acumula Puntos Doters y viaja a la playa



Escanea y únete

Doters, el Programa de Lealtad de Viva y sus Aliados

Únete en **doters.com**

doters | VIVA

Consulta los Términos y Condiciones de Doters en https://www.doters.com/legal/tyc

UN ESPACIO PARA CAMBIAR EL MUNDO

GAME CHANGERS

PRESERVAR EL AGAVE

El boom del mezcal tensionó la oferta de agaves y los precios; Casa Armando respondió con investigación, reforestación y apuesta de largo plazo.

POR: *Mara Echeverría / Oaxaca*

FOTO: CORTESÍA

El auge del mezcal ha traído más que brindis. Este boom del destilado mexicano ha llevado a la explotación excesiva de algunas especies de agave silvestre y la pérdida de biodiversidad, que ha incidido incluso en una debacle de los precios. En medio del desafío, Gabriela Martínez dice que la apuesta de Mezcales Casa Armando fue fortalecer la cadena productiva de la planta desde el campo.

La directora de Marketing de las tres marcas de la casa mezcalera –Zignum, Señorío y El Recuerdo– comenta que el punto de partida fue en 2008 con la construcción de la destilería de la empresa, en Tlacolula de Matamoros, Oaxaca, que desde su concepción consideró una planta de tratamiento de aguas y el uso de paneles solares. Dos años más tarde, diseñaron el plan para la reutilización del bagazo y la instalación de invernaderos para el estudio de los tipos de agave, aunque solo utilizan espadín en su producción.

"Cuando comenzamos a ver que el rendimiento de nuestros productores no era muy alto, empezamos a evaluar la probabilidad de germinación por semilla para mejorar el rendimiento. Sembramos semillas en tierra en el invernadero y así fuimos generando estudios e investigaciones y determinamos ya una combinación de tierra con bagazo y sustrato", explica.

A la par, se implementaron nuevas formas de siembra, como las medidas de separación, para que, además de la poca agua que se emplea para su desarrollo, se generen métodos para atraer polinizadores, como los murciélagos, y evitar plagas de picudo y gusanos.

La investigación rendirá sus primeros frutos en esta cosecha, ya que el agave espadín tarda en promedio entre seis y 10 años en alcanzar la madurez requerida para su recolección, que se realiza entre enero y junio. Este año, son las primeras piñas obtenidas bajo los nuevos procesos, pero el trabajo detrás ya se hizo en el campo.

Casa Armando realiza trabajo con ingenieros capacitados en destilerías internacionales para que, mano a mano con cerca de 30 productores, mejoren sus prácticas y el rendimiento. El trabajo no ha sido fácil, porque este oficio tienen una carga importante de herencia y tradición familiar, y eso causa un poco de resistencia al cambio.

"Lo que buscamos es que esta información se pase a las siguientes generaciones, que se genere un hábito para producir de forma sustentable", dice Martínez.









INVERSIÓN. Entre la construcción de la destilería y los programas de mejoras del agave, la empresa ha destinado 200 millones de dólares.

Además, la idea es preservar y mejorar el rendimiento del agave espadín con el que la destilería produce, obedeciendo a sus principios de sustentabilidad, ya que es una especie domesticable que se puede reproducir por hijuelos, bulbillos y la siembra por semillas.

Las evaluaciones, el análisis y las pruebas de siembra se extienden a otras variedades de mezcal que crecen de forma silvestre, como el tobalá y el cuishe. El objetivo es reforestar montes y cerros y que sean utilizados por los lugareños y que algunos productores las desarrollen en el futuro, dado que no tienen exclusividad.

Para evitar erosionar la tierra, la destilería realiza evaluaciones de suelo con agricultores que buscan mejorar sus plantaciones fuera del agave. Tras el análisis, los ingenieros recomiendan las variedades con mejor rendimiento.

La inversión que la empresa ha realizado desde la construcción de la destilería hasta el desarrollo de los programas de mejora del agave es de 200 millones de dólares.

PARA TODO MAL, MEZCAL

El dicho popular reza: "Para todo mal, mezcal, y para todo bien, también". Es una invitación a beber en las buenas y en las malas. Pero esta demanda para brindar en todas las ocasiones ha derivado en la cosecha de agaves silvestres sin replantación, lo que pone en riesgo de extinción algunas especies.

La situación ya es visible. Después de un fuerte incremento en 2022, que casi duplicó la producción de mezcal, 2024 supuso el segundo año de caída, al rozar la producción los 11.4 millones de litros, de acuerdo con el Informe 2025 del Consejo Regulador del Mezcal (Comercam). Fue una baja de 7.17% frente al año anterior. La tendencia también se extiende al número de agaves registrados, que sumaron casi 63 millones, 2.77% menos que en 2023.

Esta excesiva demanda de agaves también incide en el precio. El gobierno federal especifica que, entre 2015 y 2022, el precio del agave mezcalero tocó un techo de 18 pesos por kilo de piña a pie de parcela, mientras que en 2025 se ubicó entre 1 y 3 pesos.

Debido al tiempo que requieren los agaves para madurar y dar piñas que se convierten en mezcal, el impacto de las acciones de Mezcales Casa Armando no es inmediato. "Buscamos que esto sea a largo plazo, que no sea solo ahorita. Es educar para el futuro", asegura Martínez.

> "LO QUE BUSCAMOS ES UN HÁBITO DE PRODUCCIÓN SUSTENTABLE."
>
> Gabriela Martínez,
> directora de Marketing de Mezcales Casa Armando.


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

EL GIGANTE ENVEJECE

El bloque de América del Norte enfrenta similitudes que pueden dejarlo con cada vez menos trabajadores en diferentes sectores.

POR: *Octavio Torres*



ILUSTRACIÓN: ALINA TORRES. FOTOS: SHUTTERSTOCK

En un mundo fragmentado entre aranceles, bloques comerciales y tensiones geopolíticas, América del Norte enfrenta la escasez de trabajadores mientras busca reindustrializarse y relocalizar cadenas de valor. De hecho, BlackRock considera en un análisis que la región se encamina hacia una "encrucijada demográfica" que amenaza su capacidad operativa en sectores estratégicos, justo cuando el *nearshoring* eleva la demanda de infraestructura y capital humano.

En Estados Unidos, cerca de una quinta parte de la fuerza laboral de la construcción supera los 55 años. Con base en la Current Population Survey del Buró de Estadísticas Laborales (BLS, por sus siglas en inglés), eso equivale a alrededor de 2.7 millones de trabajadores de un universo de 12.1 millones en 2025.

Al mismo tiempo, McKinsey sostiene que el 70% de los supervisores en la industria eléctrica pertenece a la generación de los *baby boomers*. Solo entre los contratistas eléctricos y de cableado, el BLS registró 71,850 supervisores en 2023, lo que se traduce en que, si se aplicara la misma proporción, sería del orden de 50,000 mandos experimentados acercándose al retiro.

La ola de jubilaciones no solo reducirá el número de trabajadores, sino que pondrá en riesgo la transferencia de conocimiento técnico. "Si no se modernizan los programas de capacitación, el factor humano –y no el capital– se convertirá en la principal limitante para el crecimiento", advierte el informe de BlackRock.

El fenómeno debe entenderse como parte de una tendencia global, de acuerdo con Héctor Villarreal, investigador

del Tecnológico de Monterrey y fundador del Centro de Investigación Económica y Presupuestaria (CIEP). "No se puede revisar el fenómeno aislado", advierte, al subrayar la caída generalizada de la fecundidad.

En México, la fecundidad ha caído, de alrededor de seis a siete hijos por mujer en los años 60, a 1.6 en 2023, incluyendo una caída acelerada de 2.7 a 1.6 entre 2018 y 2023, según los últimos datos disponibles, lo que confirma una tendencia sostenida de envejecimiento demográfico, según la Conapo y el INEGI.

Estados Unidos también vive esta caída, de alrededor de 3.5 hijos por mujer en los años 60 a 1.6 en 2023, tras haber tocado brevemente el nivel de reemplazo poblacional de 2.1 en 2007; lo que confirma una tendencia descendente acentuada en las últimas dos décadas, estima el Centers for Disease Control and Prevention y el Banco Mundial.

"Estados Unidos fue un caso muy extraño", explica Villarreal. "Prácticamente, volvió a tasa de reemplazo a finales de los 70 y principios de los 80, en buena medida, por el repunte de la fecundidad y por una fuerte entrada de migrantes". Esa condición permitió sostener durante décadas una base amplia de población en edad laboral, usualmente, la comprendida entre los 15 y los 64 años, pero comenzó a revertirse tras la crisis financiera de 2008-2009 y ahora se ve agravada por restricciones migratorias.

Bajo escenarios adversos, centros de análisis, como Brookings y el American Enterprise Institute, advierten que Estados Unidos podría enfrentar en 2026 una contracción poblacional superior a 400,000 personas, algo no observado en registros modernos. El país tenía 341.8 millones de habitantes al 1 de julio de 2025, según el Census Bureau, y distintos recuentos basados en esa misma oficina ubican a la población migrante entre el 15 y el 16% del total.

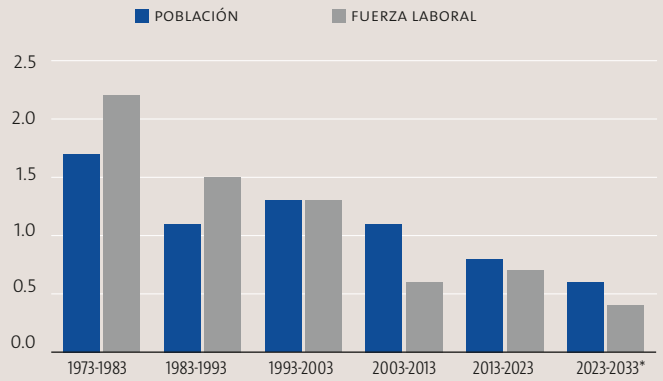
"Si cierras todas estas puertas, tienes unas proyecciones demográfico-laborales bien complejas. El efecto es que las empresas que tienen proyectos a 20 años dicen 'no tengo gente'", dice Villarreal, lo que puede traducirse en menor inversión o en una reconfiguración productiva.

La reducción de los flujos migratorios restó entre 0.2 y 0.3 puntos porcentuales al crecimiento del PIB estadounidense en 2025 y podría restar hasta 0.3 puntos en 2026, según Brookings. El Fondo Monetario Internacional estima que estas tendencias podrían recortar el PIB en alrededor del 0.4% hacia 2027

LA DÉCADA DE MENOR ALZA DE LA FUERZA DE TRABAJO EN EU

A medida que se abre la brecha, habrá una disminución en la tasa de participación en la fuerza laboral, del 62.6% en 2023 a un 61.2% proyectado para 2033.

CRECIMIENTO PROMEDIO EN PORCENTAJE DE LA POBLACIÓN Y DE LA FUERZA LABORAL



*Proyección.

FUENTE: U.S Bureau of Labor Statistics.

2.1

HIJOS POR MUJER ES LA TASA DE REEMPLAZO POBLACIONAL TANTO EN MÉXICO COMO EN ESTADOS UNIDOS.

y reducir el crecimiento potencial en 0.25 puntos porcentuales. Para una economía que ya rebasa los 29 billones de dólares, se trata de un golpe importante. Además, según el Census Bureau, la proporción de trabajadores de 55 años o más pasó del 10% en 1994 al 24% en 2022, reflejando el envejecimiento de la base productiva.

EL CASO NACIONAL

En México, el desafío es un envejecimiento acelerado que comienza a erosionar el bono demográfico. La OCDE advierte, en su Economic Surveys 2026, que el país enfrenta una transición hacia una mayor proporción de adultos mayores y una reducción de la población en edad de trabajar, lo que limitará la expansión del PIB en el largo plazo.

Durante años, el crecimiento de México "se ha apoyado en la expansión de la fuerza laboral más que en ganancias de productividad", advierte la organización. En un contexto de baja participación laboral, cercana al 60%, alta informalidad y un bono demográfico que comienza a agotarse, organismos como el Banco de México, el FMI y la propia OCDE estiman que el crecimiento potencial de la economía mexicana se ubica apenas entre el 1 y el 2%.

El gasto en pensiones supera ya el 6% del PIB. A eso se suma que, según Villarreal, la proporción de adultos mayores podría duplicarse en dos décadas.

"El gran reto de los siguientes 20 años es el envejecimiento", resume. El impacto será fiscal, sanitario y laboral; además, va a implicar más recursos para pensiones, salud y cuidados, en un sistema que ya enfrenta limitaciones estructurales. "El reto de adaptar nuestras finanzas públi-

cas a esta nueva realidad poblacional es gigantesco", advierte.

Sobre los niveles de desocupación, Villarreal opina que más que un problema de desempleo, "tenemos un problema de empleo precario", lo que limita la productividad y el crecimiento. En México, la presión también proviene de un sistema insuficiente de cuidados. Solo el 29% de los adultos mayores recibe atención formal, de modo que millones de personas dependen, principalmente, de cuidados no remunerados en los hogares, una carga que recae de manera desproporcionada sobre las mujeres y restringe su participación económica.

EL RETO DE LA PRODUCTIVIDAD

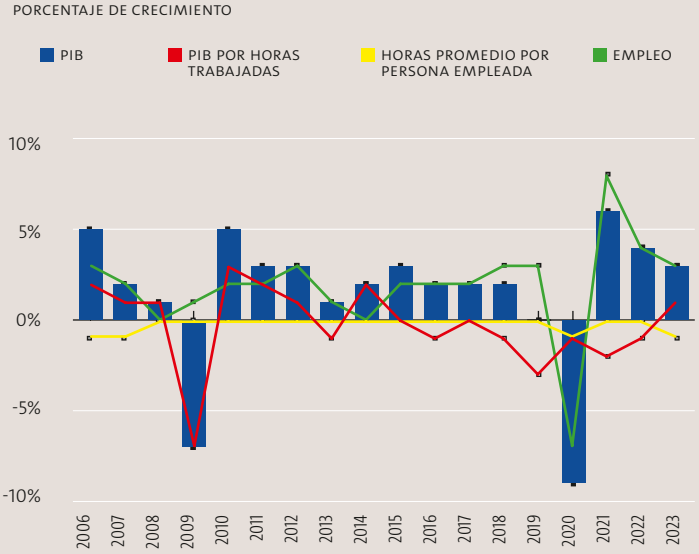
México transita de ser una población mayoritariamente joven a una con más adultos mayores, justo en el momento en que el mundo se fragmenta en bloques comerciales y el país tiene la oportunidad de aprovechar el reacomodo. No obstante, Gerónimo Ugarte Bedwell, economista en jefe de Valmex, matiza el hecho de que el *nearshoring* probablemente no replicará los ciclos industriales intensivos en empleo del pasado.

"La relocalización productiva podría materializarse con mayores niveles de capital tecnológico en las economías más avanzadas del bloque", señala Ugarte. "Mientras que México seguirá siendo relevante no solo por su disponibilidad relativa de trabajo, sino por su capacidad de absorber actividades donde la automatización aún no es económicamente óptima". En otras palabras, el crecimiento del bloque dependerá cada vez más de la productividad que de la expansión del empleo.

Luis Fernando Haro, director general del Consejo Nacional Agropecuario, ejemplifica que la región vive una escasez de mano de obra agrícola, tanto por envejecimiento y crecimiento de las ciudades como por inseguridad. En en el marco de la revisión del T-MEC, el CNA plantea establecer un corredor laboral, con visas incluidas, para trabajadores agrícolas que puedan transitar entre los tres países según la demanda. La propuesta sigue en revisión, pero retrata con claridad la urgencia de mano de obra en el sector primario.

EN MÉXICO, CRECE LA MANO DE OBRA, NO LA PRODUCTIVIDAD

Incluso en años en los que la productividad cayó, el PIB subió gracias a más empleo. Es un modelo que depende de "más manos" que de "mejores procesos".



FUENTE: OCDE Surveys 2026.

59.2

ES LA TASA DE PARTICIPACIÓN LABORAL EN MÉXICO, QUE MIDE EL PORCENTAJE DE PERSONAS EN EDAD DE TRABAJAR QUE REALMENTE PARTICIPAN EN LA ECONOMÍA.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) coincide en que el envejecimiento podría erosionar el dinamismo económico del bloque si no se incrementa la participación laboral, especialmente, femenina, y no se invierte en sistemas de cuidados. En ese sentido, América del Norte enfrentará una combinación de menor crecimiento, mayor presión fiscal y pérdida de competitividad frente a regiones más jóvenes.

Sobre una economía de cuidados cada vez más necesaria y en relación con la migración, Villarreal advierte que Estados Unidos podría implementar esquemas más agresivos de atracción de talento. "México pudiera perder un 20 o 25% de sus enfermeros", ejemplifica, y esto abriría desequilibrios internos. Ante este escenario, propone integrar el tema en la próxima revisión del T-MEC. "Mercados laborales más flexibles, buenos programas de visas... puede ser un ganar-ganar".

A diferencia de Estados Unidos o México, la economía canadiense enfrenta una desaceleración casi total de su crecimiento poblacional. Datos de Statistics Canada muestran que, a inicios de 2026, el empleo y la participación laboral comenzaron a debilitarse por una menor entrada y permanencia en la fuerza laboral. En marzo, la tasa de participación se ubicó en 65.3%, por debajo del 65.4% observado en diciembre de 2025, en un contexto de menores contrataciones y restricciones migratorias. La OCDE advierte que esa desaceleración llega en el peor momento posible, ante una ola histórica de jubilaciones y una natalidad persistentemente baja.



SI NO ES CHINA, ES TAIWÁN

El país emerge como uno de los grandes beneficiarios de la reconfiguración de las cadenas globales, más allá de China.

POR: *Patricia Tapia*

La estrategia de Norteamérica para reducir la dependencia de Asia muestra un matiz inesperado. Mientras que México y Estados Unidos intentan restar peso a China en su cadena de suministro, otro actor de la misma región gana terreno. Es la otra China: Taiwán.

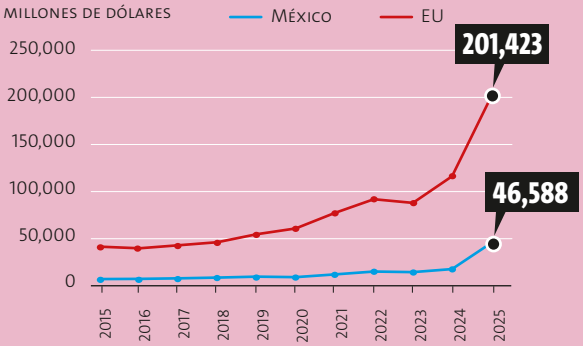
Las cifras del comercio exterior muestran esa reconfiguración. En 2025, las importaciones mexicanas desde China crecieron 2.96%, un avance moderado frente a años previos. Aun con ese freno, el flujo alcanzó un nuevo máximo histórico, según datos del Banco de México.

Si bien ese crecimiento pierde velocidad, Taiwán gana espacio. Las compras mexicanas desde la isla registraron un salto del 163%. El cambio no señala una ruptura con Asia, indica un reacomodo dentro de la región.

La manufactura mexicana depende de componentes electrónicos, maquinaria avanzada y partes que el país no produce a gran escala. Esos insumos sostienen el ritmo de exportaciones hacia Estados Unidos. En ese contexto, Taiwán emerge como proveedor clave.

ACELERAN COMPRAS A TAIWÁN

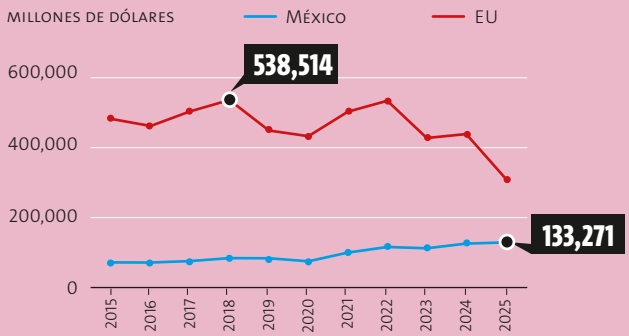
En el último año, las importaciones de México desde la isla asiática se multiplicaron por 2.6, mientras que las de EU aumentaron 1.7 veces.



FUENTES: Banxico y Departamento de Comercio de EU.

FRENAN IMPORTACIONES DE CHINA

México desacelera sus compras al gigante asiático y Estados Unidos registra un retroceso.



FUENTES: Banxico y Departamento de Comercio de EU.

ILUSTRACIÓN: ALINA TORRES

El fenómeno nace de la política comercial estadounidense contra China. Las importaciones estadounidenses de bienes procedentes del gigante asiático cayeron 29.7% en 2025, mientras que las compras a Taiwán aumentaron 73.3%, según datos del Departamento de Comercio.

Detrás de ese cambio aparece una tensión geopolítica creciente, pues China considera a Taiwán una provincia que debe reincorporarse al territorio continental. El gobierno taiwanés defiende su autonomía política y mantiene vínculos económicos y estratégicos con Occidente.

China intensificó la presión militar y diplomática sobre la isla en años recientes con ejercicios militares y advertencias contra cualquier paso hacia la independencia. Analistas del Council on Foreign Relations consideran que esta disputa constituye uno de los principales focos de riesgo global.

Estados Unidos intenta respaldar a Taiwán sin provocar un choque directo con China, en medio de una rivalidad tecnológica cada vez más intensa. En ese contexto, el gobierno de Donald Trump impulsa acuerdos comerciales con Taiwán y respalda sus inversiones en semiconductores dentro de Estados Unidos.

Ese giro tecnológico refuerza también el papel de empresas taiwanesas en América del Norte. Un análisis de la Reserva Federal de Dallas señala que estas compañías participan en la producción de hardware para centros de datos y equipos tecnológicos que abastecen el mercado estadounidense. Solo en 2025, las exportaciones desde México hacia Estados Unidos de equipos de cómputo y productos electrónicos superaron los 140,000 millones de dólares.

La presencia taiwanesa en México surge desde finales de los 90. Empresas como Acer, Foxconn, Asus, Tatung y Wistron instalaron operaciones tras la entrada en vigor del TLCAN. El *nearshoring* reforzó ese papel.

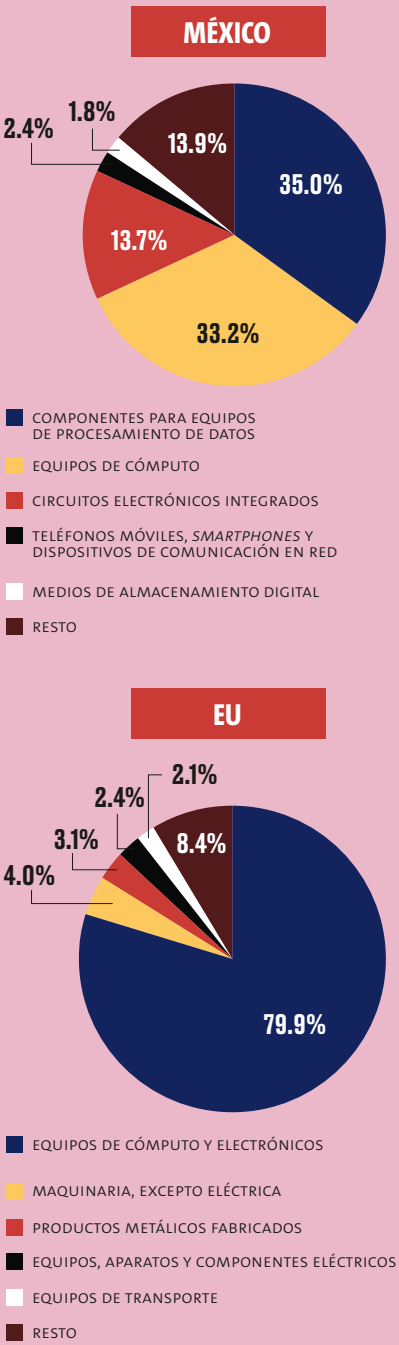
La inversión taiwanesa en México ronda los 2,000 millones de dólares, según la Secretaría de Economía. En la manufactura de computadoras y electrónicos, cerca de una cuarta parte del capital proviene de empresas de la isla.

El mapa del comercio global cambia de forma silenciosa. China pierde parte del protagonismo, pero Asia conserva su peso. Para México y Estados Unidos, el desacoplamiento de la región no aparece en el horizonte. El ajuste avanza con otro nombre en la etiqueta del proveedor: Taiwán.

LA OLA DE LA IA DISPARA LAS IMPORTACIONES

Taiwán ha fortalecido sus vínculos con México y con Estados Unidos, sobre todo, en tecnología.

PRODUCTOS DESTACADOS



FUENTE: Banxico y Departamento de Comercio de EU.



FLORIDA CONTRA EL AGRO MEXICANO

México gana el juego en EU y deja al estado con pérdidas millonarias y menor participación.

POR: *Patricia Tapia*

El campo de Estados Unidos salió a defender el T-MEC con una simple intención: sin México y Canadá, su agro no entiende el presente. Decenas de organizaciones formaron la Agricultural Coalition for USMCA para blindar un comercio que aporta más de 64,000 millones de dólares al PIB del país. En el papel, América del Norte funciona como una maquinaria afinada, con reglas claras, cadenas integradas y beneficios compartidos. Para ese bloque, el acuerdo no solo abre mercado, también da estabilidad en un entorno global cada vez más incierto.

Pero en los campos de Florida esa historia se cuenta distinto, porque ahí el invierno dejó de ser una estación de certeza. Durante décadas, marcó el mejor momento para cosechar, colocar producto y sostener el campo. Ahora también señala la llegada de su mayor competidor: México. Lo que para buena parte del agro estadounidense es una alianza estratégica, para Florida, se parece cada vez más a una competencia frontal.

GOLPE EN EL CAMPO

En poco más de dos décadas, las exportaciones agrícolas mexicanas hacia Estados Unidos crecieron más del 500% hasta superar los 40,000 mdd. Ese avance no solo amplió la oferta, también transformó la estructura del mercado, ya que existe una brecha de 37,600 mdd entre lo que exporta México y el valor de producción de Florida en los mismos productos, de acuerdo con el Departamento de Agricultura y Servicios al Consumidor del estado.

Cada año, Florida deja de captar entre 570 y 1,140 mdd en ventas por la competencia mexicana. Esa pérdida arrastra entre 7,072 y 14,144 empleos. A esto, se suman pérdidas fiscales indirectas de entre 21 y 42 mdd.

Los datos muestran un desplazamiento, por ejemplo, en pimientos, Florida perdió el



ILUSTRACIÓN: ALINA TORRES

Líderes en el desarrollo de vivienda **en México.**



Presencia en *19 de las principales ciudades* del país.

ruba

Llegaste a casa

FitchRatings S&P Global · ESR Empresa Socialmente Responsable · Grupo BMV

6to lugar Ranking 2026

categoría 500 a 3000 colaboradores.

12 años certificados

como una Súper Empresa.

SÚPER EMPRESAS EXPANSIÓN TOP companies

Más de **un millón de mexicanos** han vivido o crecido en una casa Ruba.

AA con *Perspectiva Estable*, la calificación crediticia más alta de la industria.



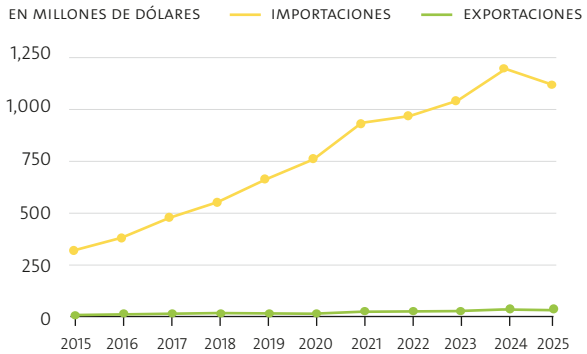




800 288 7822 · **RubaLlegasteaCasa** · **ruba.mx**

UN COMERCIO PROFUNDAMENTE DESIGUAL

Florida adquiere de México muchos más productos agrícolas de los que le vende.



FUENTE: Departamento de Comercio de EU.

73.4% de su participación de mercado en dos décadas, mientras que México ganó 110.4%. En tomate, la caída supera el 54%, con un avance del 74.7% para el competidor nacional. Incluso en cultivos en los que ambos crecen, como la fresa, México aumenta su participación más del 169%, y en arándanos lo hizo 360% en una década.

El desequilibrio también se mide en volumen físico, pues México envía cerca de 13,200 millones de libras de productos agrícolas al mercado estadounidense, mientras que Florida produjo 4,700 millones. El estado enfrenta una pérdida de tierra agrícola que limita su capacidad para responder a su propia demanda. Aunque cuenta con 232,000 acres sembrados, necesita entre 42,000 y 83,000 adicionales para cubrir un crecimiento de su demanda de entre el 10 y el 20%. Sin embargo, esas tierras no se están incorporando o ya se perdieron, lo que reduce su producción potencial, afecta ingresos locales y deja espacio para otros países, como México.

LA BATALLA POR LA TEMPORADA

El punto más sensible aparece en el calendario, porque es entre noviembre y abril cuando Florida concentra hasta el 85% de su mercado en varios cultivos. Esa coincidencia elimina la ventaja estacional que durante años protegió a los productores locales y convierte la competencia en un enfrentamiento directo por precio, volumen y oportunidad.

México ajustó su producción para llegar en el momento preciso. Desde Sinaloa hasta Baja California, las cosechas cubren ventanas clave del mercado estadounidense. Su capacidad para mantener un flujo constante de productos frescos durante la temporada alta de Florida cambia la dinámica de la competencia. El estado, en cambio, enfrenta límites de expansión, mayores costos laborales, presión sobre el uso de suelo y una dependencia marcada de su temporalidad.

La tensión ya escaló a decisiones políticas. En julio, Estados Unidos impuso un arancel del 17% al jitomate mexicano. La medida pretendía contener la competencia, pero abrió otro frente. Las exportaciones mexicanas de este producto cayeron 26% ese año y surgió el riesgo de mayores precios para el consumidor. La fresa también enfrenta una investigación que puede derivar en cuotas *antidumping* sobre un mercado cercano a 1,000 mdd.

TOP 5 DE LAS MAYORES IMPORTACIONES Y EXPORTACIONES

En la relación con México, Florida importa muchos productos agrícolas pero exporta poco.

EN MILLONES DE DÓLARES

Importaciones		Exportaciones	
Equipos de transporte	2,180	Equipos de transporte	1,114
Productos informáticos y electrónicos	1,527	Productos informáticos y electrónicos	881
Productos agrícolas	1,109	Maquinaria, excepto eléctrica	612
Equipos, electrodomésticos y componentes eléctricos	883	Productos químicos	551
Bebidas y productos de tabaco	473	Equipos, aparatos y componentes eléctricos	466

FUENTE: Departamento de Comercio de EU.

EL FACTOR TRUMP

Florida no es solo un actor agrícola clave, también es un territorio profundamente alineado con Donald Trump. Se ha consolidado como uno de los bastiones más sólidos del movimiento Make America Great Again (MAGA) tanto en lo político como en lo simbólico. Trump compró Mar-a-Lago en 1985, en Palm Beach, pero no fue hasta 2019 cuando trasladó ahí su residencia oficial y lo convirtió en su principal centro de operación política, una especie de Casa Blanca de invierno. Esa cercanía se refleja en decisiones institucionales, pues el gobernador Ron DeSantis ha impulsado iniciativas para reforzar su legado, como renombrar el Aeropuerto Internacional de Palm Beach en su honor.

Mientras tanto, el agro se mantiene como un pilar económico. El sistema agrícola y alimentario del estado sostiene cerca de 2.5 millones de empleos y alcanza un impacto económico total de 387,400 mdd en ventas, según datos de la Universidad de Florida.

Ahí está el contraste. Para el agro estadounidense en su conjunto, el T-MEC es una red de estabilidad, expansión y certidumbre. Para Florida, ese mismo acuerdo abre la puerta a un competidor que gana terreno en su propia temporada alta y en sus cultivos más representativos.

El agro mexicano compite en el centro del mercado, en el momento clave y en el espacio más rentable. En ese terreno dejó de ser un socio conveniente y se convirtió en el rival que incomoda a Florida.



El mundo es Infinite.
Descubre el tuyo.

CONOCE MÁS EN WWW.VISA.COM.MX/VIAJES


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



UNIVERSALIZACIÓN: LA PROMESA FRENTE A LA CRISIS DE SALUD

En 2027 dará inicio el Servicio Universal de Salud, una estrategia que enfrenta desafíos financieros, de recursos humanos y de infraestructura.

POR: *Dulce Soto*

FOTO: IMSS/CUARTOSCURO



ARRANQUE. El plan consiste en que, al menos en ocho intervenciones médicas, se brinde atención compartida.

M

aría Elsa Rodríguez fue una de las primeras adultas mayores en tramitar la credencial para el Servicio Universal de Salud, programado por el gobierno federal para iniciar en enero de 2027. Encontró el módulo de registro por casualidad mientras caminaba al banco, y no dudó en apuntarse en cuanto le explicaron el objetivo: "Es un nuevo intento sexenal para garantizar atención médica sin importar la derechohabiencia", escuchó.

Aunque no estaba informada sobre la estrategia, a Rodríguez la convenció la promesa de que esa credencial le permitirá acceder a algunos servicios médicos del IMSS o del ISSSTE, aunque no esté afiliada. Incluso empadronó a su madre, de 85 años, y ella también se anotó con la esperanza de que el próximo año, ahora sí, se concrete una cobertura médica universal, que varias veces se ha intentado en México sin pasar del discurso.

"Antes se batallaba mucho con los servicios de salud, sobre todo, por la situación de los adultos mayores, que hace muy difícil traerlos como para que te nieguen la atención", explica Rodríguez tras su registro en el módulo del Centro Médico Nacional Siglo XXI, en la alcaldía Cuauhtémoc de la Ciudad de México.

Habla con conocimiento de causa. Su familia pugnó, en años pasados, por acceso a estudios clínicos y medicamentos. Padeció en centros de salud en mal estado. "Sin salud no se puede, a veces ni dan ganas de salir. Es importante, sobre todo, para la gente mayor", comenta. "Porque deprime mucho si no tienes servicios de salud y más, si no tienes cómo pagarlos".

Esta es la situación que viven al menos 63 millones de mexicanos según el dato oficial más reciente proporcionado por el INEGI hasta 2024, personas que no tienen afiliación a la seguridad social gratuita a través de un empleo formal.

Actualmente, los hospitales que se adhirieron al IMSS Bienestar se encargan de la cobertura médica de esta población, pero muchas de sus unidades no cuentan con los equipos y servicios de alta especialidad. El IMSS y el ISSSTE, las dos instituciones más grandes de seguridad social, no suelen dar atención o tratamientos completos a población abierta sin cobrar cuotas.

"Eso ya no va a ocurrir", sentencia Eduardo Clark, subsecretario de Integración Sectorial y Desarrollo de la Secretaría de Salud, al presentar el Servicio Universal de Salud, que busca evitar que más mexicanos se enfrenten a esa desigualdad.

EL NUEVO INTENTO

Según los planes de las autoridades, el Servicio Universal funcionará a través de una Red Integrada de Servicios, conformada por los recursos del IMSS, el ISSSTE, el IMSS Bienestar y los Servicios de Salud de Pemex, organismos que intercambiarán servicios entre sí para atender a la población sin importar si tiene derechohabiencia o no, pero solo para ciertas enfermedades, procedimientos y tratamientos médicos.

Y, además, bajo algunas condiciones: que cuando acudas a un hospital que no es de tu afiliación sea porque se ubica más cerca de tu domicilio o porque el equipo o el servicio requerido no está disponible en la clínica asignada.

Son ocho estrategias de atención las que primero se insertarán en el servicio universal: urgencias médicas, embarazos de alto riesgo o partos de emergencia, infartos, accidentes cerebrovasculares y cáncer de mama. También las vacunas, consultas de atención primaria y la continuidad de tratamientos para insuficiencia renal, cáncer y trasplantes. Esto último significa que si alguien cambia de hospital o

queda sin afiliación al IMSS porque perdió su empleo, podrá seguir con su tratamiento en caso de requerir atención de esos padecimientos.

Aunque podría parecer que es un número limitado, los servicios elegidos ahora cubren las enfermedades que más muertes causan en el país, así como las consultas o procedimientos sanitarios con mayor demanda.

Con la atención a los partos de riesgo, por ejemplo, buscan prevenir las muertes maternas, un grave problema de salud a nivel global que condiciona el desarrollo de los países. En México murieron 470 mujeres en el parto, la gestación o el puerperio durante 2025. Adicionalmente, hubo 30,767 casos de embarazadas con complicaciones extremadamente graves que pusieron en riesgo su vida.

En continuidad con el programa universal, a partir del segundo semestre de 2027 se incluirá también el intercambio de servicios especializados de laboratorio, imagenología y radioterapia. Otras intervenciones serán incluidas de manera paulatina en 2028, entre ellas, el surtimiento universal de recetas médicas, para cambiarlas en el centro de salud más cercano, y las consultas externas de especialidad.

LA NUEVA SALUD UNIVERSAL

El plan sigue una ruta clara, pero enfrenta desafíos importantes de recursos humanos, infraestructura y presupuesto. Antes de esta estrategia se implementó el Seguro Popular, de 2004 a 2019, con intenciones similares, pero aplicaba solo para las personas sin seguridad social y cubría 280 procedimientos o intervenciones médicas. Desapareció en 2020. Ahora, el nuevo Servicio Universal de Salud planea cubrir a toda la población, incluidos los usuarios de los hospitales estatales y los que pertenecían a la Secretaría de Salud, que ahora administra IMSS Bienestar.

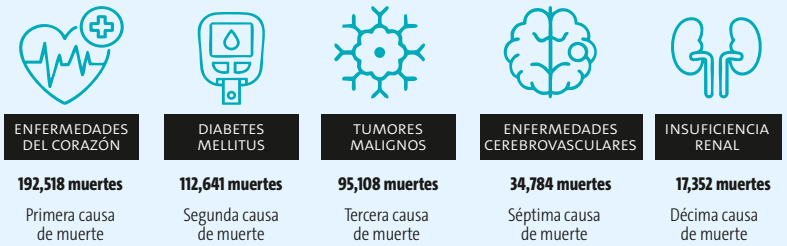
"Es un proceso histórico, nunca había ocurrido esta propuesta de poner toda la infraestructura del sistema público al servicio de todas y todos los mexicanos", aseguró Clark en una conferencia mañanera.

El primer paso es entregar una credencial a toda la población que especifique su afiliación y sea el pase de entrada al Servicio Universal. Desde el 13 de abril, la Secretaría de Bienestar habilitó 2,000 módulos en 24 estados para la credencialización, que será gradual y por grupos de edad. Seis semanas después del registro de cada persona, se emitirá la credencial física y digital.

Después, en teoría, si un paciente tiene una emergencia médica, por ejemplo, tendrá derecho a recibir atención en la clínica más cercana a su domicilio o en el hospital con el equipamiento necesario. Podría ir, incluso, al ISSSTE, aunque tenga IMSS, siempre y cuando

ENFERMEDADES QUE CUBRIRÁ EL SERVICIO UNIVERSAL DE SALUD

Estos son algunos de los padecimientos que más mortalidad generan en México y que serán los primeros que cubrirá el Servicio Universal de Salud a partir de enero de 2027.



FUENTE: Defunciones registradas, INEGI, 2024.

> "SI SE DAN LAS CONDICIONES CORRECTAS, ALGÚN DÍA ALCANZAREMOS LA UNIFICACIÓN."
>
> César Cruz, director del Área de Sistemas de Salud del Centro de Excelencia en Economía de la Salud (Ceesam).



DESAFÍO. Los recursos humanos, de infraestructura, presupuestarios y hasta tecnológicos son los primeros retos por afrontar.

FOTOS: MARIO JASSO, IMSS/CUARTOSCURO

sea para atender una de las enfermedades o servicios médicos incluidos en la universalización. Otro ejemplo: si una mujer usa los servicios de IMSS Bienestar porque no está afiliada a la seguridad social, pero su clínica no tiene equipo para un parto de emergencia, podrá acceder a un hospital del IMSS o del ISSSTE con los dispositivos necesarios.

LOS DESAFÍOS

Universalizar la salud a nivel nacional es complicado. Existen retos administrativos, laborales, de recursos y presupuestales que han impedido la creación de ese sistema, señala César Cruz, exsecretario técnico de la Comisión Interinstitucional del Consejo de Salubridad General. "Llevamos muchos sexenios tratando de unificar los servicios", agrega el también director del Área de Sistemas de Salud del Centro de Excelencia en Economía de la Salud (Ceesam).

Opina que lograrlo sí es posible, aunque considera que se debe implementar por etapas, a través de un plan maestro y después dar seguimiento a cada paso, evaluar si funciona. Pero, advierte, esto requerirá varios años. "Uno de los grandes problemas es que quieren que la unificación se dé de hoy a mañana y eso es lo que no se puede", subraya.

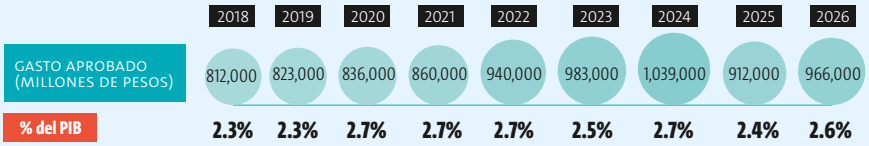
Judith Méndez, directora adjunta de investigación del Centro de Investigación Económica y Presupuestaria (CIEP), explica que para lograr una cobertura universal se necesitan tres dimensiones: acceso efectivo a los servicios, afiliación y financiamiento. Con el plan actual se delinean las intenciones de esta administración por resolver las primeras dos, como el acceso a servicios porque el gobierno ya especificó las enfermedades e intervenciones médicas con las que iniciará el Servicio Universal. Y para mejorar la afiliación, se lleva a cabo la credencialización de la población.

A decir de la especialista, esta estrategia busca, sobre todo, mejorar el indicador de acceso a los servicios de salud, que fue el que más retrocedió en el sexenio pasado. Según datos del INEGI y del Coneval, la población con esta carencia se duplicó, al pasar del 16.2% en 2018 al 34.2% en 2024.

Con la credencialización será más fácil que la población reconozca que está asegurada por alguna institución pública. "Es la dimensión que sufrió la principal caída, pero no solo por garantizar la afiliación puedes garantizar la atención", explica Méndez.

GASTO DE MÉXICO PARA EL SECTOR SALUD

En relación al PIB, el presupuesto destinado a salud se ha mantenido constante en los últimos ocho años.



FUENTE: México Evalúa, SHCP. Pesos de 2026.

EL RETO DEL FINANCIAMIENTO

Cómo financiar la atención médica siempre es el punto clave. Lo mismo para el bolsillo de las familias que para el sector público. Sin embargo, no hay información completa del presupuesto que se destinará a la operación del Servicio Universal de Salud. Las autoridades dijeron que funcionará con una "caja de compensación entre instituciones". De tal manera que si el IMSS atiende a un derechohabiente del ISSSTE, el ISSSTE le pagará directamente al IMSS por esos servicios. Y así con las instituciones participantes.

El CIEP estima que costear una cobertura universal con servicios esenciales para toda la población necesitaría una inversión equivalente al 4.6% del producto interno bruto. Pero el gasto público en salud apenas alcanzaría un 2.6% del PIB en 2026.

Méndez destaca que el plan opta por la universalidad gradual con el fin de no afectar la operación y las finanzas de las instituciones. Pero ve difícil que se pueda concretar sin una ampliación presupuestal. "Lo que falta es que le pongan seriedad a esa tercera variable, que es el presupuesto, lo que es complicado ahora, porque estamos en un panorama de espacio fiscal y de finanzas públicas complicado".

INFRAESTRUCTURA Y PERSONAL

Aunque ya se conocen las intervenciones que tendrán cobertura universal, los especialistas consideran que todavía faltan datos sobre cómo funcionarán en la realidad. Es decir, que exista un catálogo detallado de servicios. "Que explique: en urgencias nos referimos a esto, en cáncer de mama nos referimos a estos tratamientos y a estos medicamentos", enfatiza Méndez.

Sobre todo porque cada institución de salud maneja un costo distinto por intervención médica y destina un presupuesto diferente por paciente, lo que puede complicar la homologación para la cobertura universal.

RECURSOS FÍSICOS Y HUMANOS POR INSTITUCIÓN DE SALUD

México está muy por debajo del promedio de los países de la OCDE en cuanto a camas y personal médico.

Institución / Programa	Camas censables 2024	Camas totales 2024	Personal médico 2024	Personal enfermería 2024
OCDE	4.3	4.7	3.7	9.2
Nacional	1.1	0.7	2.3	2.7
IMSS	0.7	1.1	2.0	2.1
ISSSTE	1.1	1.6	3.6	3.6
Pemex	3.6	5.2	7.1	6.1
IMSS Bienestar	0.6	1.0	2.0	2.7

FUENTE: CIEP. Camas, médicos y enfermeras disponibles por cada 1,000 usuarios o derechohabientes.

Speak On

How we can help

EN SPEAK ON

NOS DEDICAMOS A LA COLOCACIÓN DE TARJETAS DE CRÉDITO DEL BANCO INVEX EN MÓDULOS DE VENTAS, CONTAMOS CON MÁS DE 15 AEROPUERTOS, MÓDULOS EN IKEA, WALMART Y SAMS DE LA REPÚBLICA MEXICANA



442 607 01 03

Por ejemplo, el IMSS destinó en 2024 un gasto per cápita de 7,546 pesos y el del ISSSTE fue de 6,669 pesos. El gasto por paciente en los Servicios de Salud de Pemex alcanzó los 30,138 pesos, mientras que IMSS Bienestar, que ofrece atención médica a la población sin seguridad social, invirtió 6,756 pesos por persona.

Una propuesta de la Secretaría de Salud ante ese reto es la creación de los Protocolos Nacionales de Atención Médica (Pronam), las guías que establecen los criterios de atención para cada enfermedad y los medicamentos e insumos que deben utilizarse. "Los protocolos son muy importantes porque van a permitir que se disminuyan las inequidades en los tratamientos", asegura César Cruz.

Otro aspecto es la infraestructura. Mientras Pemex tiene cinco camas por cada 1,000 usuarios, IMSS Bienestar solo tiene una. El ISSSTE tiene casi cuatro médicos por 1,000 derechohabientes, pero IMSS Bienestar llega a dos. Todos los indicadores, además, están por debajo del promedio de los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

Esto preocupa a Éctor Jaime Ramírez Barba, integrante de la Comisión de Salud de la Cámara de Diputados, quien considera que las diferencias en la infraestructura podrían contribuir a saturar los hospitales mejor equipados. Porque si los usuarios pueden elegir dónde atenderse sin importar la afiliación, explica, preferirán el IMSS o el ISSSTE. "El resultado será trasladar la presión hacia las instituciones que hoy concentran la mayor capacidad de atención. Hospitales y clínicas que enfrentan carencias y alta demanda se verán obligados a atender a más personas con los mismos recursos", analiza.

Las instituciones también contratan al personal médico bajo diferentes prestaciones y percepciones, un aspecto que ha dificultado la universalización en otros momentos. Los profesionales de la salud con las mejores condiciones laborales se niegan a perder estos derechos, en aras de una homologación.

En el IMSS, por ejemplo, la jornada laboral es de 6.5 horas e incluye 1.5 horas para capacitación. Pero en otros hospitales no ceden tiempo para la formación del personal. "Algunos de estos detalles finos lo han dificultado, no solo en los médicos, también en las enfermeras, en las trabajadoras sociales, etcétera", agrega Cruz. Por ello, se debe considerar un plan escalonado de homologación de prestaciones laborales, a fin de que mejoren en todo el sector.

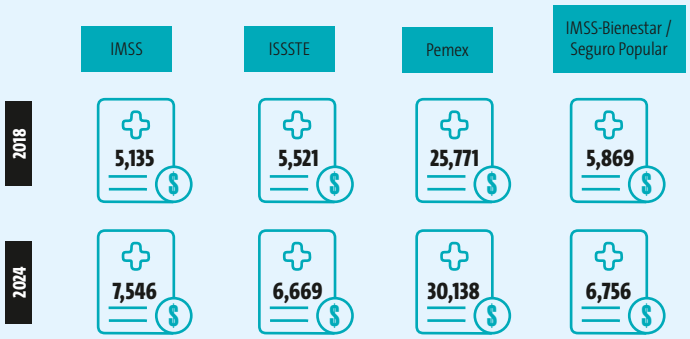
Una fuente del sector salud público cercana al proyecto asegura que la universalización propuesta sí es viable siempre y cuando cuente con un mecanismo presupuestal claro. "Si nosotros, a nivel sectorial, logramos crear el mecanismo de financiamiento para que, independientemente de si el dinero lo puso el IMSS Ordinario, el ISSSTE o se financió de impuestos generales, yo me pueda atender donde sea, eso es lo que realmente va a hacer efectiva la universalización", subraya.

Agrega que, con la última reforma a la Ley General de Salud, vigente desde este año, ahora es obligatorio que la Secretaría de Salud coordine toda la infraestructura a nivel nacional. La enmienda también reconoce y busca impulsar la telemedicina y el expediente clínico electrónico. Esto permitirá ubicar dónde hay equipos insuficientes o subutilizados para referir ahí a más pacientes y llegar a zonas remotas.

"Es una buena oportunidad para los que no tienen atención médica ahorita, pero ojalá que realmente sí les vayan a dar atención", opina Yanet Medina, otra ciudadana que acudió al registro para la credencialización del Servicio Universal de Salud en abril. Será en 2027 cuando se compruebe si, por fin, la cobertura universal en México es una realidad.

GASTO PÚBLICO EN SALUD POR PACIENTE

El gasto per cápita que Pemex destina a cada derechohabiente es 4.5 mayor que el del ISSSTE.

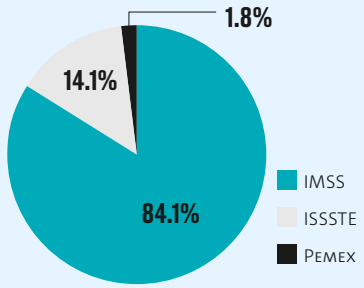


FUENTE: CIEP.

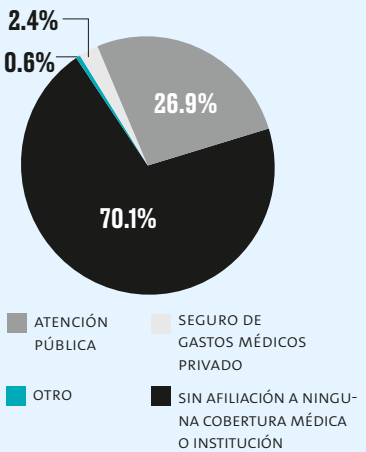
LA DERECHOHABIENCIA DE LOS MEXICANOS

La seguridad social y sanitaria está ligada a la institución. El IMSS actualmente tiene el mayor número de derechohabientes.

POBLACIÓN CON SEGURIDAD SOCIAL



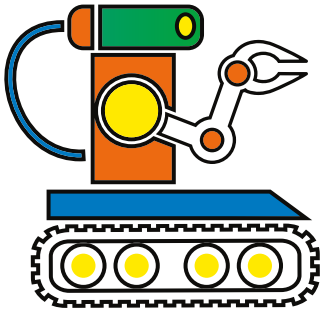
POBLACIÓN SIN SEGURIDAD SOCIAL



FUENTE: CIEP. Los datos recabados son por reportes ciudadanos de derechohabiencia y difieren de los del INEGI y el Coneval.

EXPO PACK
México





95% de las **empresas** tienen problemas para **encontrar talento.**

Tu **operación** no debería depender de eso.



En **EXPO PACK México** encuentras cómo **solucionarlo**

- ✓ Evalúa **maquinaria** en **operación real** antes de invertir.
- ✓ Incorpora **automatización** y **tecnología** para optimizar tu **producción.**
- ✓ Mejora tus **empaques** con materiales más **eficientes** y **sostenibles.**
- ✓ Encuentra **proveedores** y **soluciones** alineadas a tu operación.
- ✓ Conecta con **expertos** y **tendencias** que **impulsan** tu **crecimiento.**

Además de:

+700
Expositores

+20,000m²
de piso de exhibición

+450
máquinaria en acción

+20
conferencias

Descubre la **tecnología** que está transformando la **industria.**

Regístrate **SIN COSTO** con tu código **EXPANSION26**

Junio 2-5, 2026 | EXPO SANTA FE CDMX - MÉXICO

expopackmexico.com.mx

Producido por: PMMI

EXPANSIÓN

CUÉNTAME DE ECONOMÍA

MENOS ALCANCÍAS, ¡MÁS INVERSIONES!

DISPONIBLE EN



VISIÓN. Eduardo Martín llegó este año a la vicepresidencia corporativa con la meta de cambiar la percepción y la experiencia de los clientes.

UN CAMBIO DE ARMARIO

Studio F invierte 3.5 mdd en México y prioriza experiencia y omnicanalidad para competir en un mercado fragmentado.

POR: *Mara Echeverría*

Studio F acelera su estrategia. La cadena de *retail* del conglomerado colombiano STF Group marca una nueva etapa para aumentar su posicionamiento en México, para lo que la empresa intensificará la remodelación de sus tiendas en el país.

Este plan considera los 11 mercados en la región donde la compañía tiene presencia –entre ellos, Colombia, Chile, Panamá, Ecuador, Perú y Puerto Rico–, con una inversión de 10 millones de dólares a ejecutarse en tres años. El 35% de los recursos, 3.5 mdd, se destinará a la operación en México.

Esta inversión incluye la remodelación de 20 tiendas de las 45 que opera en el país hacia el cierre de este año. Para desarrollar y dirigir este proceso de reingeniería, STF Group fichó a un ex Grupo Inditex, el español Eduardo Martín, quien asumió como vicepresidente corporativo a inicios de año y presume haber liderado la apertura de 3,000 tiendas de ropa.

FOTO: CORTESÍA

Entre los primeros movimientos del ejecutivo, quien dirigió Zara España e impulsó el desarrollo de otras marcas del grupo, como Pull & Bear, Lefties y Zara Home, además de ocupar posiciones en otras cadenas de *retail,* como MediaMarkt, está el ajuste estratégico en el país. "En México, vamos a volar, este año es de consolidación", dice. Este 'nuevo capítulo' considera también una transformación operativa hacia la omnicanalidad para competir en un mercado saturado y altamente competitivo, que, según la consultora IMARC Group, alcanzará un valor de 25,900 mdd en 2034, desde los 20,100 mdd actuales.

"El mercado está en auge, impulsado por el aumento de los ingresos de los consumidores, la creciente utilización de internet, la influencia mayor de las redes sociales, la expansión del sector minorista y el mayor interés en integrar diseños tradicionales con estilos modernos", señala la firma en un análisis del sector.

Martín sabe que este crecimiento está impulsado por la venta a la clase media, y por ello, la nueva etapa de Studio F parte de catapultar sus tiendas desde los códigos del lujo accesible, bajo un concepto más minimalista, luminoso y con paredes en colores neutros, como el que ya se aplicó en Cali, sede del grupo.

La lista de remodelaciones considera unidades dentro de centros comerciales con mayor tráfico. En conjunto, México representa el 17% de las ventas del grupo. La transformación de Studio F también considera los 103 *corners* con los que tiene presencia en tiendas Liverpool.

Silvana Dakduk, directora de la maestría en Mercadotecnia en la EGADE Business School del Tecnológico de Monterrey, considera que, con dos décadas en México, Studio F es una marca madura pero sin un espacio claro, porque hasta ahora no ha respondido a las particularidades del mercado, como la influencia que genera la cercanía con EU.

"En Colombia, valoran la calidad de la ropa, que, en general, es muy buena, por eso valoran más las marcas nacionales frente a competidores, como Inditex. Pero, en México, no pueden competir contra Shein o Temu, pero tampoco en alcance con Inditex", opina. "La clave es apostar por un concepto propio y encontrar una audiencia muy definida".

DE VOLUMEN A VALOR

Detrás del nuevo concepto hay una estrategia de manejo de inventario orientada a registrar ventas más eficientes en las colecciones de cada temporada. En este modelo, para Martín, la clave es optar por la escasez deliberada en lugar de ofrecer disponibilidad infinita, lo que implica pequeñas colecciones, rotación constante y disponibilidad limitada para generar una sensación de urgencia. "Si no lo compras hoy, mañana ya no estará. Cuanto más producto tienes, menos vendes. La escasez genera deseo", afirma.

El manejo de temporalidades e inventarios apunta a no competir por precio y volumen, sino en valor, experiencia y diferenciación. Este es uno de los cambios con los que la compañía busca imprimir una lógica más cercana al *fast fashion* europeo, donde la velocidad es clave. "En Europa, todo es para ayer. Esa cultura de velocidad es lo que queremos implementar", agrega Martín.

Este ajuste en la planeación de colecciones, especialmente, en mercados como México, donde las estaciones no están tan marcadas, representa un reto. A diferencia de Europa, donde las prendas tienen una fecha clara de caducidad, en América Latina, la rotación suele ser más flexible. El reto, señala el directivo, es imponer disciplina.

Otro de los cambios es el *storytelling*. Para Martín, este componente es una ventaja de la marca, que tiene 60 años en el mercado colombiano y está dirigida por cuatro generaciones familiares, además de ser reconocida por la calidad de su mezclilla. "No podemos competir por precio, entonces, lo haremos con historia, valor agregado, atención al cliente y nuevas tecnologías", asegura.

17%

DE LAS VENTAS DE STF GROUP REPRESENTA EL MERCADO MEXICANO.

Natalia Scalia, cofundadora y directora de Estrategia de la consultora de negocios Acenza, explica que, en América Latina, las marcas de moda construyen relevancia a partir de la relación con sus consumidores, en la que la historia juega un papel clave.

"Ocupar un espacio con *storytelling* es esencial. Está el producto, la calidad y el precio, pero en un mapa tan complejo deben generar atributos claros de campaña y encontrar el espacio que quieren ocupar", dice.

No se trata solo de la historia de una empresa colombiana. Dakduk considera que Studio F no ha explotado en el mercado mexicano su identidad latina.

CON TECNOLOGÍA

La estrategia omnicanal conectará tiendas físicas, plataformas digitales, logística y experiencia del cliente. El plan es fortalecer el canal digital, que hoy tiene una participación marginal. La meta es llevarlo al 20% de las ventas. La empresa ya está robusteciendo su logística e integrando tecnologías como IA, desde el diseño de producto hasta la experiencia del cliente.

Uno de los principales aprendizajes de la compañía ha sido entender la complejidad del mercado mexicano. "No es un solo país, son varios mercados dentro de uno", señala Martín. La estrategia se centra en analizar el desempeño por región, optimizar la red y reforzar los puntos de venta con mayor potencial. En ese proceso, el grupo reporta un inicio de año con crecimiento a doble dígito en tiendas comparables, lo que refuerza la decisión de priorizar eficiencia sobre expansión. "No se trata de abrir más tiendas, sino de entender el país", dice Martín.

Una decisión estratégica más allá del salario

En un contexto donde las empresas buscan eficiencia financiera sin descuidar el bienestar de sus colaboradores, los monederos de despensa se han consolidado como una de las prestaciones más efectivas dentro de los esquemas de compensación.



Un complemento al salario

Los monederos de despensa no sustituyen el sueldo, lo complementan. Mientras el salario remunera el trabajo, este beneficio está diseñado para fortalecer el poder adquisitivo en gastos esenciales.
Al integrarse de forma correcta, permiten ofrecer un apoyo adicional enfocado en bienestar, sin alterar la estructura salarial ni las obligaciones vinculadas al ingreso base.

Impacto en el consumo cotidiano

El uso de los monederos de despensa se concentra en alimentos y productos básicos, lo que facilita una mejor planeación del gasto familiar y reduce la presión sobre el ingreso mensual. Esta aplicación directa se traduce en mayor estabilidad financiera para los colaboradores y en un beneficio que se utiliza de manera constante y consciente.

En este escenario, soluciones como las que ofrece **Up Sí Vale**, permiten a las empresas implementar esquemas de monederos alineados con la normatividad vigente, adaptables a distintos tamaños de organización y enfocados en generar valor tanto para la empresa como para sus equipos.

Más información:

Up sí vale
El poder de crecer

*Los beneficios fiscales asociados al producto dependen de la aplicabilidad de la normativa vigente. los recursos asignados a los Tarjetahabientes no forman parte del salario base de cotización.

EL ANTÍDOTO ES MÉXICO

Panduit pone al país como la solución para blindar a sus socios de los aranceles de Trump.

POR: *Ana Luisa Gutiérrez*



INVERSIÓN. Holly García asumió en enero como directora comercial global de Panduit, empresa que construirá en México una nueva planta.

Las compañías fabricantes de componentes tecnológicos para infraestructuras críticas viven una tormenta perfecta entre la política arancelaria del presidente estadounidense, Donald Trump, y la ola de incrementos en la demanda de soluciones para centros de datos y la IA. El reto, reconoce Holly García, desde su nueva posición como directora comercial global de Panduit, es evitar que el sobrecosto llegue a sus clientes.

Dentro de su plan de trabajo para la empresa de manufactura de soluciones en infraestructura física, eléctrica y de telecomunicaciones, se encuentra alinear la visión global a mercados más regionales y con una mayor integración vertical. Es, reconoce, la única opción para blindar a sus socios de las circunstancias actuales: fabricar en países libres de aranceles y con destinos cercanos al mercado de Estados Unidos.

"Necesitamos ajustarnos a las necesidades que tiene cada sitio, anteriormente, todo se hacía en América, y ahora pensamos en una integración de modelos de producción en las regiones", explica.

En este plan, México se erige como epicentro. Panduit construirá una tercera planta de manufactura en Apodaca, Nuevo León, para convertir el sitio en su centro de producción más grande e importante a nivel global, sin que hasta ahora se haya revelado la inversión. El complejo tendrá una superficie de 27,432 m², casi el doble que el de Costa Rica, que hasta hace poco se colocaba como la planta más grande de la compañía y donde se produce el 80% de las soluciones eléctricas para centros de datos y organizadores de cableado, además de componentes mecánicos.

La nueva fábrica ahora concentrará la producción de componentes energéticos para abastecer las necesidades globales de los centros de datos de hiperescala para IA, así como para industrias como la automotriz por el desarrollo de vehículos eléctricos e híbridos. Además, la compañía trasladará a la nueva instalación la producción eléctrica que tiene en su primera fábrica para expandir hasta seis veces su manufactura. El espacio liberado se utilizará para ampliar la producción mecánica.

Hacia 2030, la demanda energética de los centros de datos por IA acelerará hasta 175%, según estimaciones de Goldman Sachs Research. Por ello, las soluciones tecnológicas son esenciales para que las infraestructuras críticas garanticen operaciones más eficientes en el uso de la energía.

"La planta de Monterrey será la más grande y, sin duda, se llevará la inversión más importante para este año, pero también se seguirá invirtiendo en las plantas de Costa Rica y Rumania, que produce cables de fibra para mejorar la conectividad", asegura Holly.

El nuevo complejo aumentará en 40% el número de colaboradores, lo que se traduce en 1,200 trabajadores adicionales a los 3,000 con los que Panduit cuenta ahora. Además de México, la compañía tiene plantas en Estados Unidos, Costa Rica, Rumania, China, Países Bajos y Singapur.

Ignacio Martínez Cortés, coordinador del Laboratorio de Análisis en Comercio, Economía y Negocio de la UNAM, señala que el movimiento de Panduit refleja parte del efecto positivo que tienen los aranceles de Trump a nivel global. Las empresas que ya estaban en México, principalmente, de manufactura automotriz, eléctrica y telecomunicaciones, ahora optan por reinvertir, ya sea mediante la apertura de nuevas plantas o la ampliación de la producción. Este efecto se está concentrando en Baja California, Chihuahua, Sonora, Coahuila, Nuevo León y Tamaulipas, apunta el académico.

"México, paradójicamente, ha podido beneficiarse de la política arancelaria de Trump. Por ahora, solo se tiene gravado el acero y el aluminio, y esto hace que se mire el territorio nacional como tierra fértil para invertir sin temor a tarifas extras", sostiene.

FOTO: CORTESÍA

Universidad Europea

LA EXCELENCIA INTERNACIONAL IMPULSA EL TALENTO MULTICULTURAL

Cerca de 1,200 mexicanos han elegido a la red universitaria número uno de España por volumen de estudiantes, reconocida por el QS World University Rankings.

La educación de clase mundial se ha convertido en un puente hacia nuevas oportunidades. En este escenario, la Universidad Europea (UEM) se consolida como un referente a nivel internacional, avalado por prestigiosos rankings académicos.

Con casi tres décadas de trayectoria, es la red universitaria líder por volumen de estudiantes, con una comunidad de más de 127,000 alumnos. Entre ellos destacan cerca de 1,200 mexicanos que se forman en sus campus de Madrid, Valencia, Canarias y Málaga, o a través de su modalidad *online*.

ESTÁNDARES DE CALIDAD GLOBALES

La excelencia académica de la institución se refleja en distinciones internacionales como el QS Stars o el ranking de Shanghái, que reconocen a la Facultad de Medicina, Salud y Deportes de la UEM entre las 30 mejores del mundo. También es la segunda universidad privada con mayor producción científica en España, el resultado de un enfoque basado en la investigación aplicada, rigurosa e innovadora.

Con certeza, el sello distintivo de la Universidad Europea radica en su visión educativa. Con más de 46,000 estudiantes, impulsa el aprendizaje experiencial que sitúa al alumno en el centro, combinando teoría y práctica desde el inicio.

En este ecosistema, la tecnología (incluida la inteligencia artificial) es una herramienta al servicio del aprendizaje y la empleabilidad.

DESAFÍOS REALES

Su enfoque práctico conecta a los estudiantes directamente con el mundo profesional, mediante más de 30,000 acuerdos con empresas e instituciones. Cada programa está respaldado por un modelo académico innovador, que fomenta la participación activa, el pensamiento crítico y el desarrollo de competencias laborales. No es casualidad que su tasa de empleabilidad supere el 91%.

Además, su red de docentes y expertos incluye profesionales en ejercicio, doctores con experiencia internacional y líderes en sus campos, que brindan una enseñanza cercana, personalizada y de excelencia.



CAMPUS DE VILLAVICIOSA DE ODÓN EN MADRID.

COMPROMISO EN AMÉRICA LATINA

Estudiantes de 110 países conviven en un entorno diverso y de creciente presencia en América Latina. Con la apertura de oficinas en Bogotá, Quito y Lima, la Universidad Europea les proporciona un acompañamiento cercano; mientras que en México fortalece su propuesta con alianzas estratégicas con los sectores público y privado.

De este modo, la institución ha cerrado acuerdos con la Organización de los Estados Americanos (OEA) y la Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI), para que los alumnos mexicanos puedan obtener becas del 50% en maestrías oficiales en línea, durante 2026.

Es así como la Universidad Europea trasciende la formación académica para convertirse en un puente hacia el futuro, entre países, culturas y oportunidades.



LA FACULTAD DE MEDICINA, SALUD Y DEPORTES, ENTRE LAS 30 MEJORES DEL MUNDO



OFICINA DE LA UNIVERSIDAD EUROPEA EN LIMA, PERÚ.

MÁS ALLÁ DEL HIDRÓGENO VERDE

El crecimiento de la energía limpia apuesta por nuevos conceptos y tecnologías. Varios proyectos ya están en marcha.

POR: *Diana Gante*

Industrias como la petrolera, la farmacéutica o la acerera ya utilizan el hidrógeno en México. El detalle es que su producción se realiza a través de la quema de combustóleo, diésel o gas natural, lo que genera emisiones contaminantes. La meta ahora es incrementar no solo el uso de hidrógeno verde, también impulsar el concepto Power-To-X, es decir, convertir electricidad renovable en nuevos vectores energéticos que van desde el hidrógeno, el amoníaco o el metanol, sumado al almacenamiento de energía y el uso de redes inteligentes y el desarrollo de biocombustibles. Todos como componentes de una matriz energética robusta.

Actualmente, hay contemplados 29 proyectos, en 15 estados, para el desarrollo de diferentes soluciones, cuya producción será utilizada por compañías privadas y por Pemex y la CFE. Dos de los proyectos de hidrógeno verde que ya operan son de la empresa Infra, en Querétaro y San Luis Potosí. El tercero es propiedad de la CFE, que produce hidrógeno verde derivado de amoníaco líquido.

Israel Hurtado, presidente de la Asociación Mexicana de Hidrógeno y Transformación Energética (H2México, antes Asociación Mexicana de Hidrógeno), afirma que si bien le gustaría que ya hubiera más proyectos en operación, el país ha atravesado unos años complejos en la industria energética. “Espero que, del total, la mitad esté en operación para 2030”, apunta.

Estos proyectos supondrán la producción de 196,707 toneladas de hidrógeno verde, 970,000 de amoníaco verde, 2.1 millones de metanol verde y azul, 8,760 millones de toneladas de hidrógeno turquesa y la instalación de capacidad de generación renovable por 4,174 MW. Además, prevé la creación de hasta tres millones de nuevos empleos y

LOS CONCEPTOS

- **Hidrógeno verde:** se obtiene a través de electrólisis, un proceso con el que se logra la separación del hidrógeno y del oxígeno presentes en el agua a través de energías renovables, por lo que no se emiten gases de efecto invernadero.
- **Hidrógeno turquesa:** proviene del gas natural, se obtiene por pirólisis, que utiliza altas temperaturas para la separación del hidrógeno. Se considera limpio pero no es verde. “Es una alternativa considerable por la participación del gas natural en la matriz energética”, dice Hurtado. La acerera Ternium desarrolla un proyecto que iniciaría producción en 2027.
- **Amoníaco verde:** es un compuesto que utiliza hidrógeno verde y nitrógeno atmosférico para su producción; es más seguro y fácil de transportar que el hidrógeno. Se utiliza en sectores como el de producción de fertilizantes, como combustible marítimo y en diversas aplicaciones industriales.
- **Metanol verde:** proviene del hidrógeno verde y del CO_2 capturado o de la biomasa, es un componente líquido que también es más seguro de transportar que el hidrógeno verde, gaseoso. Tiene aplicación en procesos industriales, como disolvente o anticongelante, entre otros usos, como la propulsión de motores y puede sustituir directamente al metanol.

la reducción de emisiones por 53 millones de toneladas de CO_2 entre 2030 y 2050.

En 2024, el gobierno mostró indicios de cambio en su posición hacia la industria energética y emitió lineamientos en materia de hidrógeno. Pemex también introdujo el concepto en su Plan de Sostenibilidad 2024. La Secretaría de Energía contempla la mezcla de hidrógeno verde con gas natural en una proporción del 30%, que se podría materializar hacia 2035 en algunas centrales de ciclo combinado. Pemex incluso habla de la posibilidad de producción de hidrógeno blanco o geológico en yacimientos de petróleo, es decir, la posibilidad de capturar y aprovecharlo como un gas asociado a la extracción de hidrocarburos y adaptar parte de la infraestructura de gas natural para su transporte.

"El avance de la industria del hidrógeno limpio y de las tecnologías Power-To-X en México confirma que el país ha iniciado un proceso tangible de transformación energética, superando la etapa conceptual y avanzando hacia la implementación de proyectos con impacto económico, industrial y ambiental significativo", asegura Hurtado.

NUEVOS PROYECTOS

Las iniciativas que ya están en planeación o en marcha suman inversiones por más de 22,000 mdd.



ND: No disponible.
NOTA: El *blending* es una mezcla con gas natural.
FUENTE: Asociación Mexicana de Hidrógeno.

TENDENCIA. Con el encarecimiento del espacio, los locales pequeños permiten reducir riesgos y acortar el tiempo de retorno de inversión.



EL NEGOCIO SE EMPEQUEÑECE

El encarecimiento de los inmuebles comerciales y la estrategia de viralización en redes cambia la dinámica del mercado.

POR: *Diana Zavala*

Un local de 25 metros cuadrados en la colonia Roma, en la Ciudad de México. Una fila en la banqueta. Un café de especialidad que alguien fotografió, subió a redes y se convirtió en destino imprescindible. En cuestión de semanas, el lugar, que antes hubiera tardado meses en llenar sus mesas, opera a su límite.

La escena se repite cada vez más y detrás hay una tendencia que se convierte en la realidad del mercado. Datos de Spot2.mx, plataforma especializada en renta de inmuebles comerciales, corporativos e industriales, muestran que los locales se rentan con metrajes cada vez más reducidos y por periodos más cortos.

Si antes el primer contrato estándar en corredores de alta absorción era de entre tres y cinco años, con el poder de negociación del lado del arrendador, en la pandemia ese plazo se acortó a uno o dos años.

La cantidad de negocios que sobrevive los primeros años es pequeño. De acuerdo con datos del INEGI, calculados de 1989 a 2019, de cada 100 establecimientos que inician operaciones, 52 no alcanzan los dos años y 31 cierran antes de cumplir el primero.

FOTO: CORTESÍA

TU ELECCIÓN LOGÍSTICA CON envia.com



Conecta, Vende y ***Envia.com***

La dificultad de sobrevivir se cruza con el encarecimiento de las zonas más demandadas, con el auge de las redes sociales como herramienta y estrategia de negocio, y con un cambio de mentalidad entre quienes abren empresas, cada vez más enfocados en el retorno de corto plazo.

DE LA PANDEMIA AL EFECTO MUNDIAL

El mercado reciente se puede leer en tres etapas. Antes de la pandemia, los contratos eran largos y el arrendador tenía mayor poder. Durante ese periodo, los precios cayeron hasta 30% y los plazos se flexibilizaron.

Con la recuperación, la demanda regresó y el control volvió al propietario, aunque con un auge de espacios y contratos menores debido a metros más caros y a la necesidad de un retorno rápido. Esto, sumado a la expectativa de la Copa del Mundo, introduce un nuevo incentivo para elevar las rentas. Las renovaciones en corredores turísticos proyectan alzas de hasta el 50%.

Este encarecimiento impacta directamente en la operación. El precio por metro cuadrado aumenta, y también los costos de adecuación para competir visualmente. Según César Enríquez, profesor de la EGADE, la escuela de negocios del Tecnológico de Monterrey, la renta puede representar entre el 30 y el 40% de los ingresos de un local. Ante ese escenario, los propietarios dividen espacios para aumentar la rentabilidad y reducir riesgos.

Phillip Hendrix, director general de la empresa inmobiliaria Coldwell Banker México, respalda esta visión. “El arrendatario paga en función del metro cuadrado. A mayor superficie, mayor inversión total, mayor costo fijo y riesgo operativo. Por lo tanto, la demanda evoluciona a espacios más pequeños, menor exposición financiera y mayor productividad por metro cuadrado”, explica.

EL MAPA DE LA DEMANDA

En la capital del país, uno de los mercados comerciales más dinámicos, el 55% de los locales buscados en Spot2.mx tienen menos de 150 m². Y la demanda no solo se reduce, también se concentra en zonas específicas.

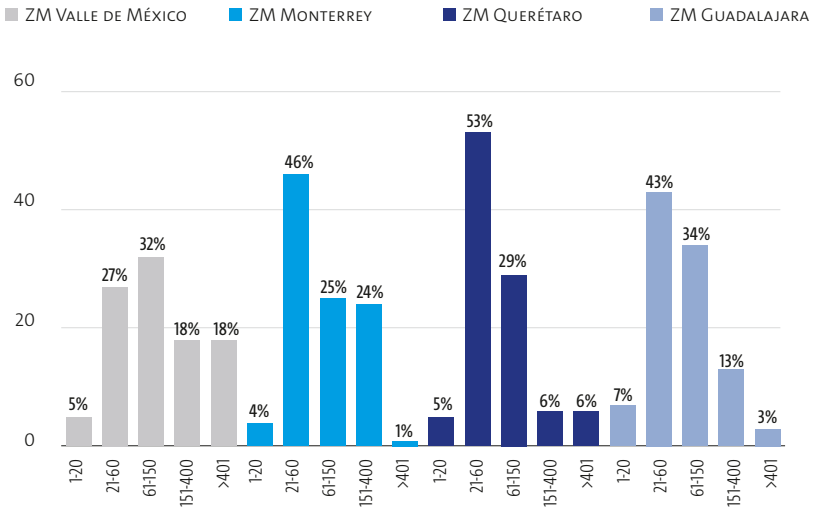
En el promedio nacional, la escena se repite. El año pasado, el rango más solicitado fue el de 150 m², con el 36% de las visitas a locales agendadas, seguido de espacios de 21 a 60 m², con el 29%, y los locales en general de menos de 60 m², incluidos los de menos de 21 m², con 23% del interés. “La demanda está buscando espacios muy chicos. No hay suficiente oferta, aunque hay rotación”, señala Pablo Gadsden, cofundador y director de Crecimiento de Spot2.mx.

La concentración en zonas no es casual. Estos territorios funcionan como marca, la presencia en colonias famosas comunica algo sobre quién está ahí, ya sea como negocio o como consumidor. Esa percepción eleva la demanda y, con ella, el precio.

MENOS METROS, VALOR MÁS ALTO

La demanda en las grandes ciudades se concentra en los locales de entre 21 y 60 m².

PORCENTAJE DEL TOTAL DE LA ZONA POR TAMAÑO DE LOS LOCALES EN M²



FUENTE: Spot2.mx

ESTRATEGIAS EN CONSECUENCIA

En calles como Madero y corredores como Masaryk, ya opera con regularidad el llamado ‘guante’, un pago inicial no reembolsable que los nuevos inquilinos realizan al entrar a un local. Según el análisis de Spot2, esa cuota puede equivaler a entre 18 y 24 meses de renta, lo que filtra a cualquier negocio sin respaldo corporativo. “Es un invento mexicano. En ningún lado se ve este fenómeno tan agresivo, pero se paga. Y si se paga, el dueño dice ‘hoy puedo ganar más’”, comenta Vianey Macías, jefa de Investigación de Mercado de Spot2.mx

En zonas revalorizadas, arrendadores con contratos a precio de inflación enfrentan la brecha entre lo que cobran y lo que el mercado pagaría, que en algunas zonas puede ser mayor al 200% del valor original. Los locales que no pueden absorber esos incrementos dejan la zona.

Y el cambio no es solo inmobiliario. También responde a un nuevo modelo. “Hoy, los negocios buscan ser ‘instagrameables’. Se les está olvidando el cliente”, señala Enríquez. La lógica es priorizar visibilidad inmediata sobre estabilidad. Pero ese enfoque tiene límites. “La viralidad genera picos de ingresos, no sostenibilidad”, advierte.

Elizabeth Prudencio, estratega de marca, coincide en el diagnóstico: la viralidad y la construcción de marca siguen rutas distintas. Una depende del momento, la otra requiere consistencia. A esto se suma un componente cultural, ya que consumir en ciertos lugares también implica comunicar identidad.

En este entorno, cada vez más negocios buscan recuperar su inversión en un plazo acotado y después, salir. Los contratos cortos permiten ajustar rentas en cada renovación, mientras que los largos ofrecen estabilidad a cambio de menor flexibilidad.

De la innovación china a la calidez mexicana:

EL CASO DE ÉXITO DE DREAME TECHNOLOGY

Para Claudio Ibarrola, Country Manager de la compañía, el factor diferenciador entre incursionar en un mercado y transformarlo reside en la ejecución.

Al llegar a México en 2025, el desafío para Dreame Technology consistió en posicionar soluciones inteligentes para el hogar en un ecosistema competitivo y el liderazgo de Claudio Ibarrola ha destacado por la capacidad de aterrizar visiones globales en realidades propias del mercado.

Su visión, basada en la trayectoria en empresas como Walmart, Samsung y Xiaomi, se traduce en lograr que la tecnología sea útil y cercana, para que aspiradoras robot de alta precisión, aspiradoras inalámbricas y dispositivos de cuidado personal realmente transformen las tareas en un entorno conectado.

Así, ha tendido un puente entre la innovación tecnológica de origen chino y la calidez del consumidor mexicano. Aunque enfatiza que el éxito proviene del trabajo en equipo, para asegurar que la promesa de valor se cumpla y demostrar que la mejor estrategia es la operación con enfoque humano.



EXPANSIÓN: ¿QUÉ LECCIONES DEFINEN HOY TU ESTILO DE LIDERAZGO?

CLAUDIO IBARROLA: Cuestionar constantemente la idea de que "esto no funciona aquí". Muchas veces descartamos prácticas, procesos o incluso productos porque no encajan inmediatamente con el mercado local y, en mi experiencia, lo que no funciona es la forma en la que se implementan. Cuando se adapta con empatía cultural y entendimiento del consumidor, lo que parecía inviable puede convertirse en una oportunidad.

También he aprendido que el verdadero diferenciador está en las personas. Trabajar en entornos multiculturales requiere un alto nivel de inteligencia emocional: entender motivaciones, gestionar expectativas y crear confianza. Todos buscamos resultados, pero la manera de llegar a ellos cambia dependiendo del contexto. Ahí es donde el liderazgo se vuelve relevante.

E: ¿QUÉ MOVIMIENTOS ESTRATÉGICOS CONDUCEN AL CRECIMIENTO DE DREAME EN EL PAÍS?

CI: Una de las decisiones clave fue partir de la premisa de que el consumidor no conoce bien nuestra categoría. Yo no creo en vender productos, creo en generar entendimiento. Esto implica diseñar una experiencia para explicar cómo funciona, qué problema resuelve y cómo se integra en su vida diaria. Es un proceso que requiere tiempo, consistencia y presencia en el punto de venta, a través de la interacción con los dispositivos.



No dependemos únicamente de promociones o de picos de demanda, sino de un posicionamiento más profundo de marca y categoría. Para lograrlo, colaboro con Carlo Dubon, en Marketing, y Laura Hori, en Retail; operamos como un solo frente.

E: ¿CÓMO APROVECHAN LA MEZCLA DE CULTURAS ENTRE CHINA Y MÉXICO PARA CONSTRUIR LA MARCA?

CI: La multiculturalidad es uno de los elementos más interesantes de una marca global en un mercado local y, cuando se gestiona correctamente, se convierte en una ventaja muy clara.

China tiene una mentalidad enfocada en la velocidad, innovación y ejecución. Es un entorno donde las decisiones se toman rápido y con gran orientación a resultados. México, por otro lado, aporta cercanía, creatividad y capacidad de adaptación. La clave no está en elegir una sobre la otra, sino en integrarlas.



PODCAST

RESUMEN DIARIO DE LAS
MEJORES NOTICIAS

LUNES A VIERNES 6 AM

DISPONIBLE EN

Apple Podcasts Google Podcasts amazon music Spotify

SEGUNDO AIRE

El metaverso transita hacia una maduración impulsada por el sector industrial.

POR: *Rosalía Lara*

VALOR



El metaverso emergió como una tecnología para vivir una vida paralela en el mundo virtual. Un lustro después, cada vez se oye hablar menos del metaverso y más de inteligencia artificial; pero el metaverso no está muerto, su potencial de uso y desarrollo migró del entretenimiento al sector industrial, lo que abre oportunidades de inversión para las firmas que desarrollan esta tecnología.

"No explotó como se esperaba en cuanto al uso de las personas, debido a la falta de hardware adecuado; los lentes eran muy pesados o no eran muy cómodos", comenta Jesús Medel, presidente de Red Pro Blockchain. "A esto se sumaron los altos costos de desarrollo y la escasez de talento especializado".

Pero, como suele ocurrir en los mercados, esto eliminó el exceso especulativo de su uso y comenzó el desarrollo de casos más sólidos. Hoy, en el metaverso se conjugan diversas tecnologías, como la inteligencia artificial, la *blockchain*, la realidad aumentada y la computación en la nube, para redefinir procesos industriales. De hecho, MarketsandMarkets Research sostiene que este ecosistema puede alcanzar, en 2030, un valor de 1.3 billones de dólares, equivalente al PIB de Arabia Saudita, desde los 83,900 mdd que registró en 2023.

El sector industrial es uno de los principales impulsos. A diferencia del consumidor promedio, que aún no encuentra un valor claro en interactuar en mundos virtuales, las empresas identifican beneficios. Un ejemplo son los gemelos digitales, que son representaciones virtuales

FOTOARTE: EDUARDO MARTÍNEZ **FOTO:** SHUTTERSTOCK

de activos físicos para simular operaciones, optimizar procesos y reducir riesgos.

En manufactura, se puede replicar digitalmente una planta industrial o una línea de producción y experimentar con ella sin afectar la operación. En salud, se entrenan personas en procedimientos complejos. O en logística, se visualizan cadenas de suministro en tiempo real.

Y es en esa capacidad de integrarse en la economía real en la que radica el atractivo bursátil del metaverso. Especialistas de Franklin Templeton identifican tres pilares de crecimiento. Primero, la capacidad de cómputo y hardware, indispensable para procesar entornos 3D complejos e IA generativa. Segundo, la economía del creador, donde el valor se desplaza de las plataformas centralizadas hacia los usuarios y desarrolladores independientes. Y, por último, la convergencia tecnológica, donde el *blockchain* aporta la capa de seguridad y propiedad para que el metaverso y la IA operen de manera confiable.

Estos factores reflejan cómo el desarrollo del metaverso se sostiene en una mayor demanda de infraestructura tecnológica, que impulsa a fabricantes de chips y centros de datos, en nuevos modelos de negocio donde los usuarios pueden crear y monetizar activos digitales, y en *blockchain,* que permite que estos entornos funcionen como una economía digital estructurada.

Por eso, en Franklin Templeton señalan que no se trata de apostar por plataformas virtuales con millones de usuarios, como en la primera ola, sino por firmas que desarrollan la infraestructura que lo hace posible.

En este grupo destacan empresas como Unity Software, que proporciona motores gráficos utilizados para construir entornos virtuales; Qualcomm, que desarrolla procesadores para dispositivos de realidad extendida; Himax Technologies y Kopin Corporation, compañías de microdisplays y componentes ópticos para visores, y PTC y Autodesk, que impulsan gemelos digitales en manufactura e ingeniería.

1.3 BDD

SERÁ EL VALOR DE MERCADO DEL METAVERSO Y OTRAS TECNOLOGÍAS HACIA 2030.

En el mercado global existen ETF que permiten a los inversionistas exponerse al metaverso desde una perspectiva diversificada, abarcando desde infraestructura tecnológica hasta plataformas digitales.

Uno de los más representativos es el Roundhill Ball Metaverse (METV), pionero en esta temática, el Fidelity Metaverse (FMET) y el ProShares Metaverse (VERS), que ofrecen exposición global a compañías vinculadas con realidad virtual, inteligencia artificial y plataformas digitales. También el iShares Future Metaverse Tech and Communications (IVRS) de BlackRock, que invierte en empresas relacionadas con tecnologías clave, como GPUs, *blockchain* y modelado 3D. Otros vehículos incluyen el First Trust Indxx Metaverse (ARVR) y el Horizons Global Metaverse Index (MTAV), que amplían la exposición hacia mercados internacionales y sectores como *fintech, cloud* y pagos digitales.

En México, está el IVRS y el METE, que recientemente fue lanzado por Franklin Templeton y que busca capturar valor en la intersección del metaverso, la IA y el *blockchain*. El fondo incluye grandes corporaciones y empresas de menor capitalización.

"El mercado se ha movido hacia una implementación real con modelos de negocio más tangibles", dice el análisis de Franklin Templeton, lo que reduce el riesgo de una burbuja especulativa, pero también exige un análisis más profundo. Ya no basta con que una empresa se autodenomine 'del metaverso', sino que es necesario entender su rol dentro de la cadena de valor.

Además, fuera del mercado bursátil, el metaverso también enfrenta desafíos, como la incertidumbre regulatoria, la ciberseguridad y los tiempos de adopción masiva, que podrían ser prolongados.

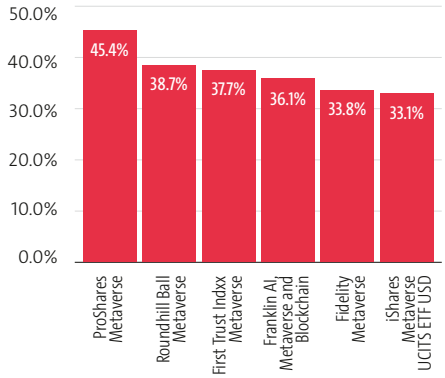
Por eso, para evaluar la madurez del metaverso, los especialistas sugieren observar ciertos indicadores. El primero es el crecimiento sostenido de usuarios activos mensuales (MAU) en plataformas virtuales líderes. El segundo es el incremento en el gasto de capital (CAPEX) de las empresas de infraestructura en centros de datos e IA. Y, un tercero, la adopción de casos de uso empresarial, como el uso de 'gemelos digitales' en la manufactura o la realidad aumentada en la medicina profesional.

Sin embargo, coinciden en que el metaverso no solo sigue vigente, sino que comienza a consolidarse como uno de los ejes de la próxima etapa de la economía digital y que el crecimiento seguirá concentrado en el ámbito empresarial, en el que los beneficios son más evidentes y cuantificables.

CRECIMIENTO SOSTENIDO

En el último año, los fondos cotizados (ETFs) relacionados con el metaverso registran un alza de más de 30%.

RENDIMIENTO DE LOS ETFs EN LOS ÚLTIMOS 12 MESES



DATOS AL 17 DE ABRIL DE 2026.

FUENTE: investing.com

Nuvei habilita la adquirencia local
PARA POTENCIAR EL COMERCIO EN MÉXICO

La integración de los servicios de Nuvei en el territorio mexicano forma parte de su enfoque de operar con infraestructura propia en regiones clave.

El comercio electrónico sigue ganando terreno y continúa la evolución de los pagos en efectivo hacia las transacciones en línea. Sin embargo, todavía se presentan desafíos operativos.

En este contexto, Nuvei, la plataforma global de pagos para empresas, anuncia la habilitación de la adquirencia local en México. Es así que, mediante su propia infraestructura y licencia, Nuvei optimiza la gestión de pagos de los negocios en el país, sin depender de múltiples intermediarios.

"Hoy, el comercio opera a escala global, pero el desempeño de los pagos sigue determinado por factores locales", señala Juan Jorge Soto, director general de Nuvei para Latinoamérica.

Sin embargo, gracias a la activación de sus servicios para el sector financiero en el territorio mexicano, las compañías que utilizan la plataforma de Nuvei están en condiciones de operar como un actor local.

Actualmente, la firma cuenta con licencias de adquirencia en 52 países y conecta a las organizaciones con sus clientes en más de 200 mercados, a través de una sola integración.



ADQUIRENCIA LOCAL: UNA VENTAJA PARA LAS EMPRESAS

México es uno de los nichos de comercio digital más relevantes de América Latina, con un volumen de pagos que supera los 676,000 millones de dólares y cerca de 97,000 millones en el segmento de comercio electrónico.

Además, el ecosistema de pagos es diverso: se incluyen transacciones con tarjetas, transferencias electrónicas y en efectivo. Aunque estos métodos permiten un mayor alcance hacia distintos perfiles de usuarios, el procesamiento de tarjetas mediante adquirencia local resulta la base sobre la que se construye la cobertura.

Asimismo, el procesamiento interno impacta directamente en variables clave del negocio, como tasas de autorización, niveles de rechazo, lectura de riesgo y experiencia de pago.

Al operar sus procesos con adquirencia local, las empresas pueden acceder a información más completa en tiempo real y tomar decisiones más precisas durante la transacción.

La ventaja para las corporaciones internacionales es que, con infraestructura directa, se integran al mercado mexicano sin requerir múltiples relaciones; mientras que las compañías nacionales pueden incursionar en otros segmentos comerciales.

Al final, la adquirencia local ayuda a las empresas a mejorar su operatividad y ampliar su proyección en el mercado global.

> **"Esta expansión permite a nuestros clientes operar en México con condiciones equivalentes a las de un actor local".**
>
> **JUAN JORGE SOTO,**
> director general de Nuvei para Latinoamérica.

EL REGRESO

América Latina se posiciona por su estabilidad y retornos competitivos en un mercado volátil.

POR: *Rosalía Lara*

América Latina está de moda entre los inversionistas. En medio de episodios de alta volatilidad en los mercados desarrollados, como los derivados de las tensiones geopolíticas o por el ajuste de políticas monetarias, los inversionistas han vuelto a mirar hacia los mercados emergentes. Y Latinoamérica destaca por una mezcla de estabilidad relativa, retornos competitivos y oportunidades estructurales de crecimiento.

Esta combinación de factores llevó a que la región tuviera entrada neta de capital en inversión de cartera por 24,000 millones de dólares, la segunda cifra más alta de los últimos nueve años, de acuerdo con los datos disponibles del Fondo Monetario Internacional. Si bien en la región siempre ha sido más atractiva la renta fija (bonos), la renta variable también tuvo un año excepcional. El índice MSCI EM Latin America subió 43%, su mayor alza, al menos desde 2012, los datos más antiguos disponibles, según investing.com.

Este comportamiento no solo impulsó los rendimientos, sino que también detonó una mayor entrada de capitales hacia la región. "El año 2025 generó un buen apetito para inversión en emergentes y, lógicamente, Latinoamérica tuvo una buena recepción", dice Ignacio Calle, presidente de Sura Asset Management.

El ejecutivo señala que hay varios factores que explican este apetito por la región. Uno de ellos es la estabilidad relativa de la política monetaria. Y es que luego de que enfrentó episodios inflacionarios severos por décadas, cuando después del covid con todos los estímulos para repuntar la economía, la inflación comenzó a subir, los bancos centrales de la región actuaron con rapidez y anticipación, elevando tasas de interés antes que sus pares en economías avanzadas.



ÉXITO REGIONAL. Ignacio Calle comenta que, para el inversionista internacional, resultan clave los rendimientos y la estabilidad en la política monetaria.

"Es destacable la ortodoxia que manejan los bancos centrales, que ha sido bastante importante, así como su independencia. Han manejado una muy buena política monetaria", asegura Calle.

Países como México, Brasil, Chile y Colombia consolidaron credibilidad en sus instituciones monetarias, lo que hoy se traduce en menores presiones inflacionarias y en un entorno más predecible para la inversión.

A este factor se le suma el diferencial de tasas, un elemento clave en el apetito de los inversionistas. Y es que en un mundo en el que los rendimientos en economías desarrolladas han comenzado a moderarse, los instrumentos de renta fija latinoamericanos siguen ofreciendo retornos atractivos. Chile, Brasil o México tienen tasas reales (es decir, descontando la inflación) de entre el 3 y el 7%. Mientras que en Estados Unidos y la zona euro están cercanas al 0%, de acuerdo con datos del Banco Mundial.

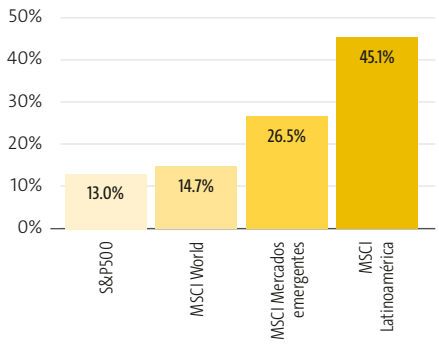
Otro elemento clave para Calle es el potencial de crecimiento. A diferencia de economías desarrolladas que enfrentan desaceleración y envejecimiento

FOTOS: CORTESÍA

LES LLEVA VENTAJA

Las acciones de Latinoamérica han tenido un mejor desempeño que las de mercados desarrollados y otros emergentes.

Rendimiento en los últimos 12 meses



Datos al 30 de marzo.

FUENTE: investing.com

poblacional, América Latina mantiene una base demográfica relativamente joven y un margen para expandir su infraestructura y su productividad, explica el especialista.

Además, en estos países, el desarrollo de infraestructura se perfila como uno de los principales motores de inversión. Gobiernos y sector privado han impulsado proyectos en transporte, energía y telecomunicaciones que requieren financiamiento de largo plazo, lo que también atrae capital.

México ocupa un lugar central en esta dinámica. El *nearshoring* coloca al país como un destino atractivo para la inversión extranjera. A esto se suma el plan de desarrollo de infraestructura que busca fortalecer la competitividad del país. Chile y Colombia también destacan en el radar de los inversionistas. El primero, por el tamaño y la sofisticación de su mercado financiero; el segundo, por el potencial de crecimiento en pensiones y gestión patrimonial.

Para gestores de activos como Sura, estos proyectos representan una oportunidad para canalizar capital. "Participamos en los proyectos que sacan los gobiernos. Entonces, ahí pueden haber proyectos público-privados o proyectos donde se constituyan fondos de inversión para participar en la infraestructura del desarrollo de los países", explica Calle.

Pese a todas estas bondades, el atractivo de la región no está exento de riesgos. La seguridad, la estabilidad legal y la liquidez de los mercados siguen siendo desafíos para los inversionistas, advierte el directivo. Estos factores pueden influir en la decisión de los inversionistas, especialmente, aquellos con horizontes de largo plazo.

La liquidez, en particular, es un tema crítico. A diferencia de mercados desarrollados, donde la profundidad y la facilidad de transacción son mayores, en América Latina persisten limitaciones en el volumen de operaciones bursátiles. Este fenómeno no es exclusivo de la región, pero sí más pronunciado.

"Tener activos listados en bolsa, que yo entre y pueda salir fácilmente, es muy importante para un inversionista internacional", señala Calle.

En parte por eso, los activos alternativos han ganado protagonismo. *Private equity,* deuda privada, infraestructura y bienes raíces se han convertido en componentes clave de los portafolios, ofreciendo una mayor diversificación y rendimientos potencialmente superiores, sobre todo, en estrategias a largo plazo.

Sura está capitalizando no solo el mercado de activos alternativos, sino de todo su negocio de *asset management*. La firma cerró 2025 con 218,000 millones de dólares en activos bajo gestión, un alza de alrededor del 17%. También registró un aumento en la utilidad neta del 24% con una rentabilidad, medida como ROE (retorno sobre capital) histórico, del 10.9%, de acuerdo con su informe anual.

"El crecimiento se debió, principalmente, a dos factores: la rentabilidad que le dimos a nuestros clientes, que fue muy buena, y el flujo neto, que es un mayor flujo *in* versus el flujo *out* que nosotros entregamos en pensiones o salidas de fondos que retiran nuestros clientes", explica Calle.

A pesar del optimismo, el ejecutivo subraya que los flujos hacia América Latina no seguirán una trayectoria lineal. "Va a ser cíclico, se van a tener en cuenta las inversiones de acuerdo a diferenciales de tasa de cambio", dice Calle, quien pese a esto se mantiene optimista sobre el rumbo del negocio y las inversiones en la región.

Por lo pronto, a futuro, factores como el comportamiento del dólar, las decisiones de la Reserva Federal y la evolución de las divisas latinoamericanas seguirán influyendo en el apetito por la región. Aunque la combinación de fundamentos macroeconómicos más sólidos, oportunidades de inversión y una mayor integración en la economía global posiciona a América Latina en los portafolios internacionales.

AÑO EXCEPCIONAL

El índice de mercados latinoamericanos tuvo en 2025 su mejor año desde, al menos, 2013.

Rendimiento anual del índice MSCI Latinoamérica



FUENTE: investing.com



JUEGO FINANCIERO

El capital privado ve en los equipos deportivos una oportunidad de inversión.

POR: *Rafael Mejía*

Los equipos deportivos han dejado de ser solo símbolos de identidad local para convertirse en activos estratégicos dentro de portafolios de inversión global. Cada vez más inversionistas buscan exposición a un mercado que tuvo una valuación de 2.3 billones de dólares en 2025, pero que se prevé se expanda hasta los 8.8 billones hacia 2050, un crecimiento del 283%, según el Foro Económico Mundial.

Fondos como CVC Capital Partners, Ares Management, Apollo Global Management y Arctos Partners han diversificado sus portafolios en franquicias internacionales de futbol, beisbol, basquetbol, tenis y la Fórmula 1, impulsados por perspectivas de crecimiento de largo plazo. Este dinamismo se sustenta en contratos cada vez más lucrativos con cadenas de televisión y plataformas digitales, que garantizan ingresos estables y audiencias globales fieles.

De acuerdo con PitchBook, los rendimientos de las inversiones en ligas deportivas de Estados Unidos incluso han superado el índice S&P 500 en la última década. La NBA registró un crecimiento de 1,988.9%, seguida por la MLB, con 1,120%, y la NFL, con 807%, frente al 587.3% del índice bursátil.

FOTOARTE: EDUARDO MARTÍNEZ
FOTOS: SHUTTERSTOCK



EVITA EL EXCESO 243300201A1755

Estas inversiones poseen características particulares que atraen capital, como la escasez, pues las ligas limitan el número de equipos, lo que crea un mercado cerrado con oferta reducida, explica Jacobo Rodríguez, analista financiero y profesor de la Facultad de Economía de la UNAM. Además de la lealtad de las aficiones, que se mantiene incluso en contextos económicos adversos.

"El deporte profesional se ha convertido en un activo escaso con características de crecimiento estructural. Las ligas limitan el número de franquicias y la demanda global por contenidos deportivos continúa en aumento", señala en un análisis Marc Ganis, presidente de la consultora Sportscorp.

Según Deloitte, las grandes ligas han multiplicado sus ingresos gracias a acuerdos cada vez más lucrativos con medios y plataformas digitales. La NFL generó más de 23,000 millones de dólares en la temporada 2024-2025, mientras que la NBA superó los 12,250 mdd, impulsada por derechos de transmisión y patrocinios globales.

La reciente adquisición de una participación en Arctos Partners por parte de KKR, por alrededor de 1,500 mdd, refleja ese creciente interés. La operación incluye participaciones indirectas en equipos de la NBA, como Golden State Warriors y Utah Jazz; de la MLB, como Los Ángeles Dodgers y Houston Astros; y de la NFL, como Los Ángeles Chargers.

Fondos como CVC Capital Partners gestionan activos por 205,000 millones de euros y poseen derechos de transmisión de LALIGA y participación en la filial comercial de la liga francesa. Ares Management, con activos por 545,900 mdd, mantiene inversiones en equipos como Miami Dolphins, Inter Miami CF, además de participaciones en Fórmula 1 y una minoritaria en el Atlético de Madrid, tras la entrada de Apollo como socio mayoritario.

Guillermo Goñi, socio de Asesoría en Integraciones y Separaciones de KPMG México, señala que la entrada de capital privado ha transformado la gestión de los equipos. "Antes eran propiedad de magnates o aficionados con modelos tradicionales; hoy, las firmas especializadas operan con talento altamente calificado y estándares profesionales para maximizar el valor del activo", explica.

No obstante, estos inversionistas priorizan la rentabilidad y buscan explotar a los equipos como productos económicos más que deportivos, advierte el especialista.

En América Latina, la tendencia avanza con matices propios. En México, algunos clubes han adoptado modelos empresariales que integran infraestructura, formación y estrategias comerciales. Grupo Pachuca, por ejemplo, ha desarrollado proyectos que combinan deporte, entretenimiento e inversión inmobiliaria, además de expandirse al futbol europeo.

Rodríguez también destaca el caso del Club América, que cotiza en bolsa y que, en un año, su acción ha subido 86%, impulsado por la venta de jugadores y proyectos como la remodelación del estadio Banorte rumbo al Mundial, lo que llevó a que fondos como General Atlantic, que gestiona activos en diferentes sectores económicos, adquiriera el 49% de la empresa.

Los analistas coinciden en que invertir en equipos deportivos también implica riesgos. El desempeño en el campo, los cambios en el consumo de medios y la volatilidad de los contratos de transmisión pueden afectar ingresos y valuaciones. Además, el alza acelerada en el valor de las franquicias exige cautela. A ello se suma el riesgo reputacional, ya que estos clubes tienen un fuerte arraigo social y una mala gestión o un bajo desempeño deportivo pueden impactar su imagen, señala Guillermo Goñi.

Sin embargo, las franquicias deportivas representan una combinación única de entretenimiento, contenido y marca global. En un entorno en el que el contenido en vivo es cada vez más escaso y valioso, los equipos han pasado de ser un símbolo de prestigio a consolidarse como activos clave en los portafolios globales, destaca el especialista de KPMG.

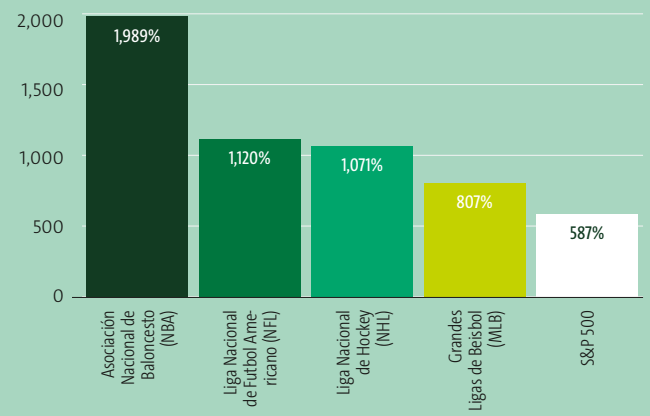
283%

CRECERÁ EL MERCADO DE LOS EQUIPOS DEPORTIVOS HACIA 2050, PREVÉ EL FORO ECONÓMICO MUNDIAL.

LA NFL SUPERA EL S&P 500

El valor de las franquicias deportivas en Estados Unidos ha crecido mucho más rápido que el principal índice bursátil de la bolsa de Nueva York..

PORCENTAJE DE RENTABILIDAD DE LOS ÚLTIMOS 10 AÑOS (AL CIERRE DE 2024)



FUENTE: PitchBook.

**Reproducción Autorizada por el Instituto Nacional de Antropología e Historia, "REP.AUT.INAH"

CON LA MÁXIMA PROTECCIÓN

NADA NOS DETIENE



Con la máxima protección.

MÉXICO | Castrol

PRODUCTO OFICIAL

PRODUCTO OFICIAL DE LA SELECCIÓN NACIONAL DE MÉXICO

ÚNETE A LA COMUNIDAD
SUSCRÍBETE AHORA

EXPANSIÓN Quién ELLE

Sports Illustrated MÉXICO LIFE AND STYLE MEXBEST



ESCANEA PARA INGRESAR AL SITIO

tienda.grupoexpansion.com

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

SUSCRITOS A LA VIDA DIGITAL

Las tecnológicas rentabilizan el uso e interacción con aplicaciones, dispositivos y servicios en línea.

POR: *Eréndira Reyes*



La economía digital dejó de girar solo alrededor de la compra de un dispositivo o de la exposición a la publicidad. Las grandes plataformas descubrieron que podían cobrar todos los meses por almacenamiento, entretenimiento, productividad y, ahora, por inteligencia artificial. La suscripción se convirtió en un nuevo negocio.

La razón no es solo comercial, sino financiera, ya que hay una competencia cada vez más dura por la publicidad, por lo que los cobros recurrentes ofrecen ingresos previsibles, mayor retención y una relación más directa con el usuario. La IA aceleró ese giro porque dio a las compañías una nueva forma de segmentar funciones, reservar capacidades avanzadas para quienes pagan y justificar niveles más altos de precio.

"Para las corporaciones, tener acceso a herramientas de IA es una necesidad que piden más los colaboradores, pues se requiere desbloquear funciones avanzadas, analizar entrenamientos, proteger cuentas. La vieja lógica de la licencia o de la compra única empezó a ceder frente a una nueva economía de las empresas", señala José Luis Guasco, director de EY GDS México.

ILUSTRACIONES: EDUARDO MARTÍNEZ



El cambio empezó en servicios que parecían fáciles de monetizar, como el almacenamiento en la nube y el video, pero terminó por expandirse a casi todo. Google One rebasó los 100 millones de suscriptores de pago en 2024 y Alphabet reportó en febrero de 2026 más de 325 millones de suscripciones pagadas en sus servicios de consumo, impulsadas por Google One y YouTube.

Ese total no representa toda la compañía, sino su negocio de suscripciones para usuarios finales, o sea, por separado. La empresa dijo haber vendido más de ocho millones de suscripciones pagadas de Gemini para clientes corporativos, mientras que las "suscripciones, plataformas y dispositivos" pasaron de 21,711 millones de dólares en 2020 a 48,030 mdd en 2025, un crecimiento del 121%, de acuerdo a su último reporte trimestral.

Apple siguió una lógica parecida y Apple One se convirtió en un caso de éxito. Lanzado en 2020, juntó con iCloud, Music, TV+, Arcade, News+ y Fitness+ en una sola cuota, dicha vertical pasó de 53,768 mdd en 2020 a 109,158 mdd en 2025, un 103% más.

Esto significa que el iPhone dejó de ser la única caja registradora. Alrededor del dispositivo crecieron capas de suscripción que monetizan almacenamiento, entretenimiento, ejercicio, respaldo y productividad.

Deloitte, en su Connected Consumer Survey 2025, reportó que los hogares encuestados en Estados Unidos gastan, en promedio, 183 dólares al mes en servicios digitales, ligeramente por encima de los 175 dólares de 2024. La consultora aclara que se trata de una canasta amplia de gasto recurrente en tecnología y software, en la que entran rubros como conectividad a internet, planes móviles, almacenamiento en la nube y antivirus.

Ese crecimiento se ve en la cantidad de servicios disponibles y en el número de cargos que una persona acumula. Bango reportó en 2025 que el suscriptor promedio en Estados Unidos paga 5.4 suscripciones, de las cuales dos ya se adquieren indirectamente mediante *bundles* o terceros.

Otra de las suscripciones que no existían es Uber One, que ya no se limita a contenido o software, sino que entra a servicios cotidianos, como transporte y *delivery*. Uber reportó en febrero de 2025 que Uber One alcanzó 30 millones de miembros, con crecimiento de alrededor del 60% con respecto a 2024.

"La suscripción funciona como una herramienta de retención y frecuencia, no solo como una línea adicional de ingresos, además de que brinda una sensación de estatus que funciona muy bien para que los usuarios mantengan gastos recurrentes", señala Rodrigo Cardoso, especialista en cultura digital de la UNAM.

Ese patrón también empieza a verse en México, aunque con cifras públicas más claras en entretenimiento que en el universo de servicios digitales. The CIU calcula que el gasto promedio mensual en plataformas de *streaming* es de 316 pesos y que el acceso promedio es a dos servicios, mientras que al cierre de 2024 había 14.3 millones de suscripciones activas.

316

PESOS ES EL GASTO PROMEDIO MENSUAL EN MÉXICO EN PLATAFORMAS DE STREAMING.

Por el lado de las redes sociales, Meta lanzó Meta Verified y reforzó el negocio de mensajería pagada en WhatsApp. El resultado: su rubro de *other revenue,* en el que agrupa ingresos de WhatsApp de paga, Meta Verified y otros, pasó de 1,722 mdd en 2024 a 2,584 mdd en 2025, un 50% más. En el cuarto trimestre de 2025 esa línea subió 54%, hasta 801 mdd, y la propia empresa dijo que la mensajería pagada dentro de WhatsApp ya había rebasado una tasa anual de 2,000 mdd.

Las plataformas de *streaming* de video y audio muestran que el modelo aún tiene recorrido por hacer, incluso en categorías maduras. Netflix rebasó, en 2025, el umbral de 325 millones de suscriptores y elevó sus ingresos a 45,200 mdd, 16% más que un año antes.

Spotify, por su parte, pasó de 263 millones de suscriptores *premium* al cierre de 2024 a 290 millones en 2025, un aumento del 10.3%. Son cifras que muestran que, aun con mercados saturados y consumidores más selectivos, la recurrencia sigue siendo una apuesta ganadora.

Mientras los objetos desaparecen de la vida cotidiana, las mensualidades ocupan su lugar. La música, los archivos, el ejercicio, la movilidad, la productividad y ahora incluso parte de la identidad digital dejan de ser cosas que se poseen físicamente para convertirse en servicios a los que se entra mientras se siga pagando.

World Business Forum 25th MEX

10&11 Noviembre 2026
Expo Santa Fe, CDMX

WOBI
Inspiring Ideas

INSPIRANDO LÍDERES TODOS LOS DÍAS DEL AÑO



Francis Ford Coppola
CREATIVIDAD



Renée Mauborgne
ESTRATEGIA



Carl Lewis
ALTO RENDIMIENTO



Rita McGrath
ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO



Greg Hoffman
MARKETING



David Rowan
TRANSFORMACIÓN EMPRESARIAL



Nathalie Nahai
IA Y EL FUTURO DEL TRABAJO

Más información

Contáctanos para conocer más sobre el evento y los beneficios incluidos.

+52 55 5002 3232 | +52 55 6493 5155 | info.mx@wobi.com

Main Sponsors

mapfre telcel



LA IA SALE A BOLSA

Las próximas OPI de OpenAI, Anthropic y Databricks pondrán a prueba si el negocio de la IA va más allá de las expectativas.

POR: *Fernando Guarneros*

La industria de la inteligencia artificial se acerca a un momento crucial. Se espera que OpenAI, Anthropic y Databricks, tres de sus compañías más influyentes, hagan su oferta pública inicial (OPI) este año o a inicios del siguiente, un movimiento que demuestra la necesidad de recaudar más dinero para mantener el avance tecnológico, pero también pondrá a prueba la realidad financiera de la IA.

Las compañías se plantean una salida a bolsa, principalmente, por la insostenibilidad financiera de sus modelos actuales de negocio y la necesidad de captar capital para seguir operando. Amin Vera, director de Inversiones de Invala Family Office, explica que el desarrollo de IA es muy costoso debido al gasto en chips, centros de datos y energía, además de que las estrategias actuales de monetización, como suscripciones o publicidad, son insuficientes.

Aunque parezca una estrategia de supervivencia, Andrés Olea, director de Ventas de Productos Financieros de GBM, señala que la situación aún no está al límite para estas firmas. "No lo veo como un asunto de vida o muerte. Hay suficiente liquidez en los mercados privados como para que puedan subsistir", dice. Y señala que empresas como Anthropic cuentan con el respaldo de gigantes, como Google o Amazon.

En febrero, OpenAI obtuvo una ronda de financiación de 110,000 millones de dólares por parte de Amazon, Nvidia y SoftBank. Un mes después, firmas como Andreessen Horowitz y DE Shaw Ventures aumentaron la cifra hasta 122,000 mdd, lo que la situó con una valoración de 852,000 mdd y una OPI que podría aspirar a cerca de 1 billón. Sus ingresos entre 2025 y hasta febrero de 2026 fueron de 25,000 mdd, de acuerdo con cifras de la propia *start-up*.

Vera es crítico al respecto. "Las valoraciones actuales de empresas como OpenAI o Anthropic no se basan en fundamentos financieros sólidos, sino en

ILUSTRACIÓN: SHUTTERSTOCK

EXPANSIÓN

MUJERES SUMMIT

Avancemos en la conversación

28 · 05 · 26

Hotel Presidente Intercontinental

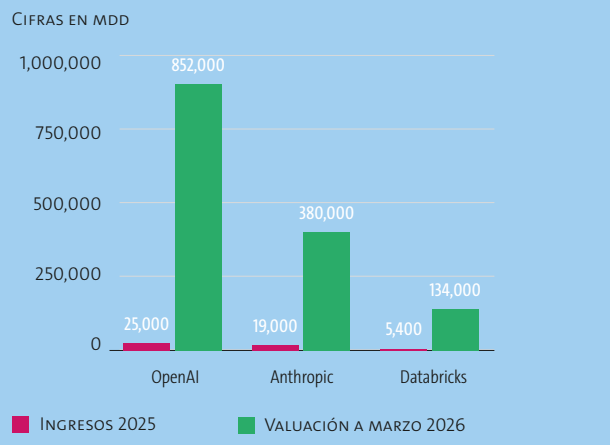
CDMX

Descubre la agenda que marcará la conversación en:

expansion.mx/summit-mujeres-2026

BIEN VALORADAS

La valuación de las *start-ups* de IA está muy por encima de sus ingresos, algo que crea preocupación ante una eventual salida a bolsa.



FUENTE: Reportes de las empresas.

narrativas sobre su futuro. Buscan salir a bolsa mientras el mercado sea alcista y la percepción del potencial de la IA esté en su punto más alto", explica, y agrega que los fondos de capital de riesgo también están a la espera de este movimiento para realizar sus ganancias antes de que la euforia del mercado disminuya.

Anthropic, por su parte, también cerró una ronda de financiamiento de 30,000 millones de dólares el pasado febrero, lo que elevó su valoración a 380,000 millones de dólares, con un crecimiento impulsado por acuerdos con Amazon y Google, mientras que Databricks, la empresa de data y analítica que alimenta el boom de la IA, alcanzó una valoración de 134,000 mdd tras una ronda de 5,000 mdd.

LA TECNOLOGÍA PONDRÁ A PRUEBA LA RENTABILIDAD

Uno de los principales cuestionamientos alrededor de estas empresas es su capacidad para traducir el crecimiento en rentabilidad. Aunque presentan ingresos relevantes y la expansión de usuarios, sus negocios tienen presiones estructurales.

De acuerdo con Vera, las valoraciones basadas en expectativas generan un desajuste entre el valor de mercado y la rentabilidad real; mientras que Francisco Jiménez, socio de Bain & Company México y líder del área de Transformación Digital y Prácticas Ágiles, prevé que tras su salida a bolsa, las valuaciones no se van a mantener, pues habrá una recalibración en la que el foco pase de las expectativas a la ejecución y, en ese punto, el factor tecnológico es crucial.

"El avance rápido y a veces no lineal de los modelos puede cambiar la frontera de valor o volver menos competitivas ciertas soluciones, introduciendo volatilidad en las valuaciones", menciona Jiménez. A su vez, Olea cuestiona que las inversiones actuales se materialicen en una monetización segura y acelerada.

El horizonte de la rentabilidad no es inmediato. OpenAI, la única empresa que ha sido vocal al respecto, proyecta alcanzar este punto hacia 2030, algo que no preocupa al mercado, siempre y cuando demuestre una trayectoria clara hacia ella. Tras su eventual OPI, coinciden los especialistas, tiene que verse una tendencia clara de márgenes, escala y crecimiento. "Los mercados exigirán señales claras, adopción sostenida, mejora en *unit economics* y una trayectoria creíble hacia la rentabilidad, más que el cumplimiento de una fecha específica", afirma Jiménez.

RIESGOS EN LAS PROMESAS DE LA IA

La salida a bolsa conlleva riesgos. En la actualidad, advierte Vera, hay una alta concentración de capital en las empresas de tecnología, con un 46% del índice S&P 500 en las 7 Magníficas (Apple, Microsoft, Alphabet, Amazon, Nvidia, Meta y Tesla), por lo que el desempeño de estas nuevas OPI no afectaría solo al sector de la IA, sino que podría determinar la estabilidad de toda la economía.

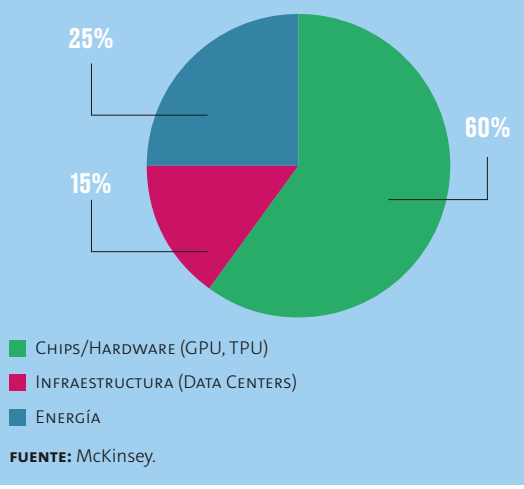
"Un reporte trimestral decepcionante podría provocar una caída masiva en un solo día, desatando un pánico bursátil estructural", señala Olea, aunque, para Jiménez, el colapso requiere una combinación de factores, como una adopción menor a la esperada, rápida 'commoditización' de modelos, falta de reducción en costos o fricciones regulatorias.

Eso sí, el panorama no es completamente negativo. Si estas empresas logran salir a bolsa con éxito, los fondos de *venture capital* obtendrían liquidez y podrían reinvertir en nuevas *start-ups* de IA, impulsando el ecosistema. "Una IPO exitosa les compra tiempo para ejecutar su visión", explica Olea.

Las eventuales OPI marcarán el cambio entre narrativa y resultados. Si las cifras acompañan, estas empresas podrían consolidar la IA como el pilar económico de la próxima década. Pero si no cumplen, el ajuste será inmediato y visible. Como advierte Vera, será "el fin de la era de las promesas".

EN QUÉ SE VA EL INGRESO

Financiar la IA no es una tarea sencilla, ya que no solo se debe tomar en cuenta el desarrollo de productos, sino toda la infraestructura a su alrededor.



FUENTE: McKinsey.

PRESENTADO POR: HSBC

ECOBICI: 16 AÑOS DE MOVILIDAD COMPARTIDA

La red de bicicletas públicas sigue creciendo en la Ciudad de México. Con más de década y media de operación, su infraestructura está presente en zonas clave, superando en cobertura a cualquier otro sistema en la región. **Estas son las cifras que definen su alcance.**

DISTANCIA ACUMULADA DE 2010 A 2016

195,554,942 kilómetros (casi **4,900** vueltas completas a la Tierra).

EN EL MAPA DE LA CDMX

689 cicloestaciones cubren más de **70 km²** en **seis alcaldías:** Álvaro Obregón, Azcapotzalco, Benito Juárez, Coyoacán, Cuauhtémoc y Miguel Hidalgo.

ORIGEN Y DESTINO DE LOS TRASLADOS

Donde comienzan: Chapultepec, Sevilla, Insurgentes y Juárez.
Donde terminan: Buenavista, San Cosme, Patriotismo y Tlatelolco.

TIEMPO PROMEDIO POR RECORRIDO

De **20 a 25 minutos. Martes y jueves** son los días de mayor demanda.



FUENTES: ECOBICI Y SECRETARÍA DE MOVILIDAD (SEMOVI) | FOTOS: EXPANSIÓN STUDIOS

ECOBICI ha transformado la movilidad en la CDMX, al conectar a millones de personas con un transporte limpio, eficiente y accesible que redefine el uso del espacio público. Este impulso se consolida con el respaldo de **HSBC México** como patrocinador, desde 2022.

GRUPO EXPANSIÓN
OUT OF HOME

LAS GRANDES HISTORIAS SE CUENTAN FUERA DE CASA.



MOBILIARIO URBANO / ANDENES / AEROPUERTOS / DOOH

LO QUE QUIEREN LOS JÓVENES

Demandas que eran excepcionales, hoy revelan un cambio en el lugar que ocupa el trabajo en nuestras vidas.

POR: *Nancy Malacara*



Tres momentos libres al día es lo que pidió. A Flavio Rivera no le interesaba un seguro dental ni un bono mensual, lo que necesitaba era tiempo para sacar a pasear a Carmelo, un labrador de 10 años, y a K'iin, una pastor belga de tres; dos perros que ocupan un lugar central en su rutina.

"¿Qué sentirías si solo puedes ir al baño tres veces al día? Sabiendo eso, es poco pedir solo tres momentos al día. Sería muy inhumano que un empleador no te lo dé", dice el asociado en una agencia de comunicación.

Rivera trabaja en remoto y, aunque no tiene un horario fijo, su jornada se ha adaptado para iniciar alrededor de las 10 de la mañana y terminar a las siete de la tarde. Así, puede salir con Carmelo y K'iin. Después de las siete, ya no suele responder mensajes del trabajo. "Ese es otro de mis no negociables", apunta.

La solicitud parece inusual, pero las condiciones laborales que durante años se asumieron como estándar hoy se negocian desde otros frentes. Siete de cada 10 hogares tienen al menos un animal de compañía, de acuerdo con el INEGI, un dato que ayuda a entender por qué su cuidado ya forma parte de la conversación laboral, sobre todo, entre los más jóvenes.

Tania Arita, directora de Reclutamiento de Talent Solutions de ManpowerGroup México, recuerda un caso que la

ILUSTRACIONES: SHUTTERSTOCK





obligó a replantear lo que antes se consideraba una petición atípica. Un candidato rechazó una oferta porque necesitaba trabajar desde casa para cuidar a su gato. No había margen de negociación, la decisión estaba tomada antes de hablar de salario o de crecimiento. "Hoy, los candidatos llegan con una idea mucho más clara de lo que están dispuestos a aceptar. La flexibilidad dejó de ser algo adicional", explica.

El Reporte Gen Z, de la consultora Daucon, identifica que la flexibilidad y el bienestar emocional figuran entre los factores que más pesan al elegir empleo, incluso por encima de incentivos económicos en ciertos perfiles, ya que detrás de esa elección hay una forma distinta de organizar la vida y de decidir qué lugar ocupa el trabajo dentro de ella.

Las áreas de recursos humanos han tenido que ajustar la forma en que diseñan los beneficios. Annel Lozano Acosta, subdirectora de Estrategia de Salud y Bienestar de Lockton México, señala que la conversación ya no gira únicamente en torno a la compensación. "Las estrategias de bienestar pasaron a ser un elemento decisivo en la permanencia. No es solo qué ofreces, es cómo se conecta con la vida de las personas", comenta.

La Encuesta de Beneficios 2025 de la compañía confirma ese cambio. El 68% de las empresas ya opera con esquemas de teletrabajo y el 61% ofrece horarios flexibles, aunque solo el 23% ha avanzado hacia modelos de compensación realmente flexibles. Al mismo tiempo, el bienestar ya no es un complemento en la propuesta de valor. El 87% impulsa iniciativas de salud física, el 49%, financiera, y el 42%, emocional, mientras que el 56% ya trabaja en fases avanzadas de la NOM-035 con foco en la salud mental. La estructura tradicional uniforme empieza a fragmentarse frente a esquemas que buscan ajustarse a distintas formas de vivir el trabajo.

En las empresas, ese ajuste ya se traduce en solicitudes concretas. Melhina Magaña, cofundadora y directora general de Daucon, lo ve en lo que piden los colaboradores y en lo que le reportan sus propios clientes. Algunas peticiones pasan por beneficios, otras, por la forma misma de trabajar. "Hemos visto casos donde las personas piden cambiar seguros médicos por seguros veterinarios. Puede sonar extraño, pero cuando entiendes el contexto personal, deja de serlo", explica.

A esa lista se suman otras solicitudes que rompen con el modelo tradicional, como buscar formatos de colaboración como *freelance* para tener control total sobre su tiempo. No buscan escalar dentro de una estructura, sino ajustar el trabajo a su vida.

También hay casos en los que la respuesta de las empresas no genera el efecto esperado. Magaña cita que una compañía con la que trabaja detectó que sus colaboradores más jóvenes se sentían aislados, por lo que decidió reducir el *home office* para fortalecer la convivencia. El resultado fue el contrario. "Se sienten solos, los traemos, no quieren estar con nosotros", le dijeron. La razón, explica, es que esa necesidad de conexión no siempre se dirige al entorno laboral, sino con su propia comunidad. El impacto también se percibe en la permanencia y hay que asumir que las trayectorias largas ya no son la norma.

TRAJES A LA MEDIDA

Del lado de los empleadores, esa dinámica obliga a reconfigurar la operación. Los beneficios tradicionales siguen, aunque ya no alcanzan para mantener el interés. En ese terreno, las empresas empiezan a ceder parte del control del paquete de beneficios para abrir espacio a la elección individual. Milagros Nadal, General Manager de Benefits & Engagement Products de Edenred México, lo identifica en la forma en que se usan las prestaciones. "Cada vez vemos más interés en soluciones que se puedan adaptar. Las personas quieren decidir en qué y cómo usar sus beneficios", señala.

Este cambio añade un nivel de complejidad y la tensión se hace visible cuando esas expectativas se cruzan con operaciones que no siempre pueden moverse al mismo ritmo. Sectores con alta presencia física o con procesos definidos enfrentan un margen más acotado para flexibilizar.

Aun con esas limitaciones, la búsqueda de equilibrio no se detiene. Las organizaciones que logran sostenerlo suelen delimitar con claridad qué aspectos son inamovibles y en cuáles hay margen. Nadal considera que esa definición ayuda a mantener en pie la operación sin cerrar la puerta a nuevas demandas. No todas las solicitudes se convierten en políticas, aunque sí marcan una dirección e ignorarlas implica perder conexión con el talento.

"No todas las demandas se pueden atender, pero sí se pueden entender. Cuando comprendes el origen, puedes encontrar formas de responder sin romper la estructura", aconseja Lozano.

El caso de Rivera vuelve a aparecer como referencia y, en realidad, va más allá de tres pausas al día, ya que apunta a la posibilidad de integrar la vida personal en la jornada laboral, una expectativa que, de hecho, se repite en distintos perfiles, sobre todo, de la generación Z.



Síguenos en nuestra nueva cuenta

@accent_revista

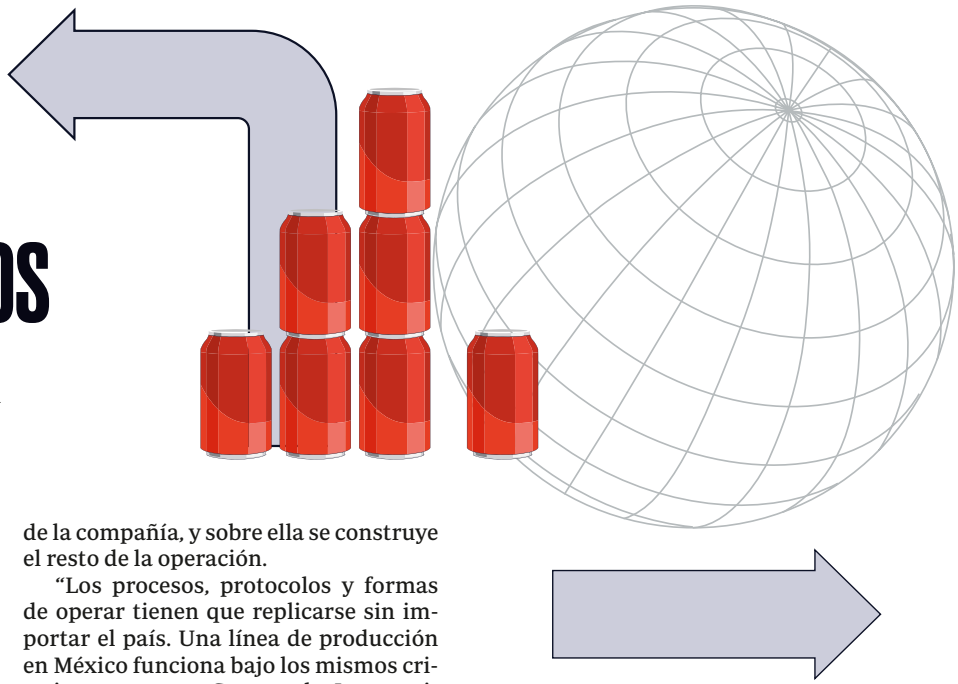
Follow us on our new account

Una publicación exclusiva de Aeroméxico
An exclusive magazine from Aeromexico

TODO IGUAL, PAÍSES DISTINTOS

Operar de manera multinacional requiere procesos claros, medición constante y una cultura definida.

POR: *Nancy Malacara*



Un camión sale a ruta en la Ciudad de México, mientras otro lo hace en São Paulo y uno más en Bogotá. Las calles, el ritmo e, incluso, la forma de trabajar cambian; lo que no puede modificarse es el resultado. Las botellas tienen que llegar, el anaquel debe estar lleno y la operación, seguir en marcha. En Coca-Cola FEMSA, esa consistencia es la clave del negocio.

Lograrlo, sin embargo, implica coordinar una operación de más de 93,000 colaboradores en países de América Latina que no comparten legislación, cultura laboral ni dinámicas de mercado, lo que abre una pregunta central sobre cómo mantener estándares homogéneos sin 'aplastar' lo local.

La respuesta pasa por decidir con precisión qué debe ser idéntico y qué puede adaptarse. Hay una base que no se negocia, explica Antonio Díaz-Caneja Guillen, director de Recursos Humanos de la compañía, y sobre ella se construye el resto de la operación.

"Los procesos, protocolos y formas de operar tienen que replicarse sin importar el país. Una línea de producción en México funciona bajo los mismos criterios que una en Guatemala. La seguridad, la evaluación de desempeño y los sistemas de operación siguen la misma lógica. Lo que cambia es el marco, las leyes, los contratos y las condiciones específicas de cada mercado".

Bajo ese enfoque, las prácticas y procesos se estandarizan en toda la operación, mientras que la legislación introduce ajustes locales. Ahí está una de las claves del modelo, ya que la prioridad no es uniformar todo, sino asegurar que lo esencial funcione de manera consistente, con margen para adaptarse a cada mercado.

El verdadero ajuste ocurre en la forma de entender la operación y gestionar al talento. Durante años, muchos procesos ya estaban en marcha, aunque el problema era estructural. La empresa hacía pero no siempre medía con el mismo criterio, lo que impedía tener una lectura homogénea. Datos como planes de desarrollo, horas de capacitación o nivel de involucramiento de los líderes existían, aunque no se capturaban igual.



MEJORAS CLARAS

Ese cambio fue especialmente visible en México. El país pasó de un nivel de madurez de procesos de 68.8 a 77.77 puntos en un año en una escala de medición interna de la propia empresa. No hubo un giro de estrategia, hubo mayor disciplina en la ejecución, con procesos documentados, medidos y seguidos de forma consistente. Díaz-Caneja explica que una de las tareas fue volver más cuantitativo lo que antes se explicaba de forma general. "Empezamos a poner más indicadores a lo que estábamos haciendo para tratar de traducir de una forma cualitativa a un entorno más cuantitativo".

Colombia avanzó con otro ritmo. El paso de 81.6 a 83.60 puntos respondió a un trabajo fino de ajuste, centrado en aprendizaje, bienestar y experiencia del colaborador, lo que derivó en una mejora

ILUSTRACIONES: PAULA CARRILLO / SHUTTERSTOCK

10 AÑOS CREANDO EXPERIENCIAS QUE NO SE REPITEN.

¡Es tu turno de vivirlo!

Mifel TENNIS OPEN BY telcel oppo 10 Years | ATP 250

JUL 25 - AGO 1, 2026, LOS CABOS

Mifel telcel oppo MEXTENIS

LOS CABOS · HACIENDA DEL MAR · Caliente.mx · mazda · inter.mx · Comex Vive tus sueños · ESPIRITU DEL MAR

Emirates · AMSTEL ULTRA · ISDIN LOVE YOUR SKIN · RADO SWITZERLAND · PEPSI · e•pura ama tu cuerpo · b:oost

Disney+ · ticketmaster · National Car Rental · PM STEELE · Cinemex Platino. · Ting · Lonol

Wilson · TECHNOGYM · ESPN · IMAGEN · Quién · CABO MIL 96.5 · HOSPITAL Los Cabos by HOSPITALES MAC · CONSTRUYENDO CONTIGO LOS CABOS XV AYUNTAMIENTO



CULTURA. Antonio Díaz-Caneja Guillen explica que la empresa no mide solo resultados, también comportamientos.

más estable. Son trayectorias distintas que muestran momentos diferentes dentro de la misma organización.

En paralelo, Brasil y Guatemala reforzaron la base cultural. En Brasil, ética e integridad alcanzó el 100%, valores superó el 92% y diversidad e inclusión se ubicó cerca del 90%. Guatemala replicó ese patrón con ética e integridad y desempeño en 100% y valores, cerca del 98%. Estos indicadores no impactan de forma directa en la productividad, aunque sostienen la operación cuando los procesos no alcanzan a cubrir todos los escenarios.

El equilibrio entre proceso y cultura evita que la operación dependa de una sola variable, ya que no todo puede estandarizarse y el exceso de control suele romper la flexibilidad. En este esquema se define con claridad lo esencial y se deja espacio para lo contextual, lo que da margen de adaptación sin perder consistencia.

La empresa, además, empezó a medir con más intención los comportamientos y no solo los resultados. "Nos gusta ganar, pero no a cualquier costo", dice Díaz-Caneja. "Hay temas que son no negociables dentro de la organización".

A esto se suma un reto menos visible, escuchar una operación que no está frente a una pantalla. Gran parte de la plantilla trabaja en campo, en rutas o en plantas, lejos de escritorios y sin acceso constante al correo institucional, aunque la información tiene que fluir con la misma velocidad.

Para resolverlo, la compañía desarrolló un sistema de medición que alcanza a toda la organización mediante encuestas de clima, evaluaciones de seguridad psicológica y mecanismos de retroalimentación directa.

La seguridad psicológica, de hecho, aparece como uno de los principios culturales que la empresa decidió reforzar. En palabras del directivo, se busca que la gente "se sienta con la suficiente seguridad psicológica para poder hablar y decir lo que piensan sin temor a que alguien los vaya a castigar". Esa escucha se volvió una herramienta para entender qué pasa en cada centro de trabajo y dirigir mejor los planes de acción.

El último ejercicio superó el 90% de participación y registró un nivel de compromiso de 89 puntos. Díaz-Caneja enfatiza que pocas compañías de ese tamaño logran ese nivel de participación, lo que le da más valor a la fotografía interna que obtiene la empresa sobre el ánimo y las condiciones de trabajo en sus distintas operaciones.

ALINEADOS

La estandarización también se entrena. El *onboarding* se volvió un punto crítico. Antes de entrar a la operación, las personas pasan por simulaciones que replican el entorno real, desde una línea de producción hasta una ruta de reparto, con el objetivo de reducir errores desde el inicio.

La empresa generó esos entrenamientos con herramientas digitales y simuladores internos. "Hemos desarrollado planes de capacitación en el metaverso", explica el directivo al describir cómo una persona recién llegada puede recorrer de forma virtual una planta, una línea de producción o, incluso, un proceso de reparto antes de enfrentarlo en campo.

Ese proceso toma entre tres y cuatro semanas y forma parte de la estrategia en una operación en la que cada falla impacta en cadena. La eficiencia no depende solo de la experiencia acumulada, también de la velocidad con la que ese conocimiento puede transferirse y convertirse en práctica cotidiana.

La rotación añade otra capa de complejidad. Díaz-Caneja reconoce que reemplazar a una persona ya entrenada implica una curva de aprendizaje que puede tomar hasta tres meses.

A nivel regional, la rotación de la compañía se mueve entre el 20 y el 22%, lo que obliga a repetir el ciclo de entrenamiento, integración y alineación de forma constante. Bajo ese contexto, los estándares no pueden depender de individuos, tienen que estar integrados en el sistema.

Al final, la consistencia no implica que todo sea igual, sino que lo importante no cambie. Y aunque el consumidor no lo note, sí percibe el resultado. Coca-Cola FEMSA apuesta a que esa sea la prueba más visible de una operación que, pese a moverse entre países distintos, busca sostener el mismo estándar todos los días.

FOTO: AWOLFFER

INSTITUTO ELECTORAL CIUDAD DE MÉXICO

15 AÑOS Presupuesto Participativo

ENCHULA TU COMUNIDAD CON PRESUPUESTO PARTICIPATIVO

Elección de COPACO Comisiones de Participación Comunitaria 2026 - 2029

Este **3** de **mayo**

celebramos la **Consulta de Presupuesto Participativo** y la **Elección de Comisiones de Participación Comunitaria**

Conoce los **proyectos ganadores** y a quienes **representarán a tu comunidad** por los próximos tres años

Infórmate más en:



★ HAZ LA **LUCHA** POR TU **COMUNIDAD** ★ ★ www.iecm.mx



PARA CONOCER Y APRENDER. Norma Bautista desgrana qué, por qué y para qué leen los directores creativos.

LOS LIBROS QUE LEEN LOS CMO

Estrategia, liderazgo y hábitos son las lecturas que influyen en cómo toman decisiones los directores de marketing.

POR: *Nancy Malacara*

Cuando Norma Bautista tenía 14 años, no pretendía convertirse en lectora ni imaginaba una vida dentro de la industria editorial. Pero tenía un profesor de Historia al que llegó a declararse por carta. En respuesta, él la llamó para darle el libro de Gabriel García Márquez *La increíble y triste historia de la cándida Eréndira y su abuela desalmada.*

Convencida de que ahí encontraría una pista de fuga, la joven se escondía en el clóset de su casa para avanzar rápido. En su cabeza no había una obra de realismo mágico, sino una historia de dos jóvenes que escapaban para vivir su amor. Al terminar el libro, volvió a la clase con esa expectativa, pero el maestro le entregó otro título. Y luego, otro. Y otro más. "Cuando iba en el quinto libro entendí que ese hombre no se iba a fugar conmigo", cuenta, divertida.

Con los años, el hábito de la lectura adquirido terminó por cruzarse con su vida profesional. Hoy, como directora de Marketing y Comunicación para México y Centroamérica de Grupo Planeta, no solo lee a diario, también observa qué están leyendo otros profesionales como ella.

Los libros que eligen los directores de marketing, dice, no son una coincidencia ni responden solo a gustos. Esas elecciones funcionan como una pista bastante nítida de lo que están tratando de resolver en su día a día. "Cuando compran un libro, están buscando resolver un problema que rara vez es técnico y que, más bien, está relacionado con decisiones, con equipos, con presión y con la necesidad de ordenar lo que afuera cambia demasiado rápido", explica.

Los libros que caen en el terreno de la estrategia permanecen como una base constante. *Buena estrategia, mala estrategia,* de Richard Rumelt, sigue circulando porque ayuda a ordenar decisiones en momentos en los que todo parece moverse al mismo tiempo. "Su vigencia se debe a la claridad con la que plantea cómo pensar antes de ejecutar".

Los enfocados en liderazgo ocupan otra parte importante de la conversación. *Atrévete a liderar* y *Los dones de la imperfección,* de Brené Brown, se volvieron un punto de referencia porque introducen una mirada distinta sobre cómo dirigir equipos. "No te habla desde el éxito, te habla desde la vulnerabilidad", dice Bautista, y esa diferencia termina por modificar la forma en que muchos entienden su rol dentro de la organización.

Los libros de marketing también siguen presentes, aunque ya no ocupan el lugar central ni se consumen como manuales cerrados. Durante años, autores como Philip Kotler marcaron la base de la disciplina y se convirtieron en referencia obligada para varias generaciones. Hoy en día, su legado sigue ahí con obras como *Los 10 pecados capitales del marketing,* pero no necesariamente es lo más leído.

En su lugar, títulos como *El acto de crear,* de Rick Rubin; *Cómo crecen las marcas,* de Byron Sharp, y *Cómo construir una StoryBrand,* de Donald Miller, han ganado terreno porque abren líneas de pensa-

FOTOS: ANYLÚ HINOJOSA-PEÑA / CORTESÍA

miento que cada equipo adapta a su propio contexto.

Junto a esos libros conviven otros que, en apariencia, no pertenecen al marketing, pero forman parte de la conversación diaria entre los CMO. *Hábitos atómicos*, de James Clear, *El club de las 5 de la mañana*, de Robin Sharma, e *Invencible*, de Jaime Kern, giran alrededor de la disciplina personal, la productividad y la gestión del tiempo.

En Grupo Planeta, los contenidos orientados al desarrollo humano suponen más del 30% de su producción. "A los mexicanos no nos gusta que nos estén cuenteando, nos gusta que nos digan cómo resolver problemas", dice.

La preferencia explica por qué estos libros tienen cada vez más presencia entre profesionales que necesitan sostener resultados de forma constante, mientras que la producción de libros de marketing más técnico ha ido perdiendo peso frente a contenidos que cruzan otras disciplinas y responden a problemas más amplios.

NO PERDERSE EN LA PRESIÓN

Para Bautista, entender qué leen los CMO permite ver cómo están enfrentando su día a día, ya que esa búsqueda va más allá de la estrategia o del negocio y se conecta con la necesidad de sostener el ritmo, de tomar decisiones con mayor claridad y de no perderse en medio de la presión.

En la mezcla, la literatura ocupa un lugar que no siempre se menciona y que resulta determinante, porque la ficción, la historia o el ensayo permiten acercarse a las personas desde otro ángulo, sin reducirlas a datos o segmentos, y amplía la mirada al mismo tiempo que influye en la forma en que se construyen campañas y se entienden audiencias.

La IA también forma parte de las conversaciones cotidianas, aunque Bautista no encuentra en los libros su principal espacio de aprendizaje, pues la velocidad con la que evoluciona hace que cualquier título quede rebasado en poco tiempo. "Los libros que van a perdurar sobre inteligencia artificial todavía no se escriben porque es un campo que cambia a una velocidad que no permite la profundidad que ofrece un libro", asegura.

Sobre los formatos de lectura, el audiolibro se volvió una extensión del tiempo disponible en trayectos largos, una forma de aprovechar horas que antes se perdían entre el tráfico. De acuerdo con la firma de edición digital Bookwire, en 2023, el mercado del audiolibro creció 45.7% en ingresos en el mundo hispanohablante.

El eBook responde a la inmediatez, en la que el acceso pesa más que el objeto, mientras que el libro físico conserva su lugar como experiencia, como ese espacio en el que la lectura se desacelera y ayuda a pensar sin interrupciones. Más que sustituirse, los formatos conviven.

En el caso de los directores de marketing, la elección de lecturas es una forma de ordenar lo que no siempre se puede resolver en la operación diaria. Cada libro aparece en un momento específico, cuando hay que tomar una decisión, ajustar un equipo o entender un mercado que cambia rápido. Ahí es donde la lectura adquiere otro sentido, ya que no funciona como actualización inmediata, para eso está internet.

Bautista no encontró en aquel primer libro lo que estaba buscando, no hubo fuga ni respuesta a su carta, pero sí halló algo que se quedó con ella y es la posibilidad de detenerse en una pregunta el tiempo suficiente para entenderla y resolver un problema. Eso es, en el fondo, lo que siguen buscando muchos directores de marketing cada vez que eligen qué leer.



NOMBRAMIENTOS

BOMBAY SUMA DOS DIRECTORAS CREATIVAS

La agencia incorporó a Fabiola Salazar y Pamela España para fortalecer su liderazgo creativo y estratégico en cuentas claves.

GALARDONES

ISLA: LATINOAMÉRICA GLOBAL

La firma independiente fue reconocida en la A-List 2026 de *Ad Age* por su capacidad de exportar creatividad latinoamericana.

NEGOCIOS

PUBLICIS GROUPE ADQUIERE ADGEAI

El grupo sumó la plataforma de medición de contenido basada en IA para optimizar el rendimiento creativo y ofrecer análisis en tiempo real.

40%

de los consumidores se mantiene cauteloso con su gasto, según el Consumer Outlook 2026 de NielsenIQ.

DESDE EL ESCRITORIO DE...

PREGUNTAMOS A VARIOS LÍDERES DE NEGOCIOS

CÓMO DISCERNIR LA INFORMACIÓN VALIOSA PARA LA TOMA DE DECISIONES EN UN ENTORNO DE SOBREINFORMACIÓN

ESTO NOS CONTESTARON:

POR: *Puri Lucena*



ANA MARÍA PONCE DE LEÓN

CFO Y COUNTRY MANAGER DE MENDEL

"Algo que he aprendido con los años es que la información ya no es el recurso escaso. La atención sí.

En una semana normal me llegan señales de ventas, producto, clientes, equipo en campo, del mercado y de finanzas. Si le diera el mismo peso a todo, me pasaría el día reaccionando en lugar de decidiendo, y ese es, creo, uno de los errores más comunes en roles como el mío.

Con el tiempo desarrollé un filtro que hoy uso casi en automático. Son tres preguntas. La primera: ¿esto va a cambiar algo que voy a hacer? La segunda: ¿confío en la fuente lo suficiente como para sostener esto frente a mi equipo o frente al *board?* Y la tercera, que me tomó más tiempo aprender: ¿es momento de actuar o estoy reaccionando a ruido? Si una información no pasa estos filtros, no la descarto, la dejo en espera.

También hay algo particular de operar en México: aprender a confiar en quienes están más cerca del problema. Una conversación con un cliente en Monterrey o lo que escucha el equipo en Guadalajara, muchas veces, vale más que cualquier *dashboard.* Los datos cuentan una parte de la historia; el resto vive en las conversaciones, en las relaciones, en leer la sala.

Al final, no se trata de tener más información, sino de tener el criterio para actuar con la que sí importa".

MIGUEL CÁRDENAS

COUNTRY MANAGER DE WARNER BROS. DISCOVERY MÉXICO & CENTROAMÉRICA Y SVP DE AD SALES EN LATINOAMÉRICA Y US HISPANIC

"En Warner Bros. Discovery operamos en un entorno donde la información es constante y abundante, pero eso no necesariamente se traduce en mejores decisiones. Hoy, uno de los mayores retos no es acceder a datos, sino tener la claridad para distinguir cuáles realmente importan y cuáles solo generan ruido. En ese sentido, más información no es una ventaja competitiva; el criterio sí lo es.

A partir de ahí, la clave está en combinar curaduría, para priorizar fuentes confiables y entender el contexto de los datos, y criterio para interpretarlos y convertirlos en decisiones oportunas. En una industria donde conviven analítica y creatividad, como la nuestra, no todo se resuelve con métricas; también es necesario tomar decisiones con juicio y asumir riesgos informados".



FOTOS: CORTESÍA, CHINO LEMUS



EDUARDO REYES

SOCIO LÍDER DE CONSULTORÍA Y GERENTE GENERAL DEL ACCELERATION CENTER DE PWC MÉXICO

"Hoy todo se mueve muy rápido, la tecnología está transformando negocios y procesos, y la cantidad de información disponible puede resultarnos abrumadora. Por eso, identificar cuáles datos realmente valen la pena puede hacer la diferencia en la toma de decisiones, tanto a nivel personal como en los negocios. Este reto aplica en muchas áreas de nuestra vida.

Por ejemplo, piensa cuando buscas información sobre una ciudad a la que quieres ir de vacaciones, vas a internet o redes sociales y te encuentras con un montón de noticias, ofertas, itinerarios, opiniones encontradas de personas que conoces y de otras que no, puede ser abrumador. Lo mismo pasa en las empresas: tener muchos datos de diferentes áreas, proyectos, tiempos, no significa que todos sean relevantes, se trata de identificar la información realmente valiosa.

Considero que la clave está en tener claro qué quieres lograr. Eso te ayuda a descartar lo irrelevante y concentrarte en lo que realmente importa. En el caso del viaje, por ejemplo, si tienes claro el objetivo de la visita, duración, presupuesto, será más fácil discernir la información que encuentras o pedir recomendaciones. En temas de negocios, no se trata de revisar todos los datos, porque no terminaríamos nunca, sino de enfocarnos en la información alineada con el objetivo que tenemos, así que la claridad es importante.

Cuando se trata de información, algo de valor es mirar hacia adelante y detectar los datos, tendencias o señales que anticipan lo que viene, en lugar de enfocarse solo en información de lo que ya pasó, como suelen hacer muchas empresas.

Para eso, la tecnología, como la inteligencia artificial, puede ser de gran ayuda para filtrar el ruido y quedarnos con los *insights* más valiosos. Pero ojo, la tecnología no debe actuar sola, es clave que haya personas que interpreten esos datos con experiencia, juicio, responsabilidad y sentido común, para entender qué significa la información para el negocio y verificar que sume al objetivo.

Y algo que veo mucho en líderes y empresas: no alcanza con tener información buena, hay que actuar. La información suma valor de la mano de la acción, especialmente, en este mundo tan cambiante. He visto empresas que, por analizar tanta información, sufren parálisis por análisis y cuando finalmente deciden, el entorno ya cambió.

En resumen, pienso que para discernir la información valiosa necesitamos tener un objetivo claro, filtrar con inteligencia, combinar tecnología con buen juicio y estar listos para actuar. Tener información, bien utilizada, nos ayudará a avanzar, en la vida personal y en los negocios".

SAMANTHA GUZMÁN

VICEPRESIDENTA, MANAGING DIRECTOR DE CHOBANI MÉXICO Y LATINOAMÉRICA

"En un entorno saturado de información, discernir lo valioso no es un ejercicio pasivo, es una disciplina activa. Para mí, empieza con tener absoluta claridad de hacia dónde vamos: cuando el objetivo está bien definido, el filtro se vuelve más preciso. No se trata de consumir más datos, sino de saber cuáles realmente nos acercan a tomar mejores decisiones. La información deja de ser ruido cuando está alineada a una intención clara.

También creo profundamente que la información no es democrática, es jerárquica. No todo tiene el mismo peso ni merece el mismo nivel de atención. La fuente importa, pero también su consistencia, su contexto y su capacidad de sostenerse en el tiempo. En un ecosistema donde las narrativas pueden ser tan poderosas como los hechos, es clave cuestionar, contrastar y entender qué hay detrás de cada dato. Priorizar bien es, en muchos sentidos, una forma de liderazgo.

Ahora, hay algo igual de importante que los datos: el criterio. Y ese criterio se construye con experiencia, cercanía al negocio y, sí, también con intuición. El *gut feeling* no es improvisación; es la suma de aprendizajes, de escuchar al consumidor, de entender al equipo y de haber estado en el terreno. Las mejores decisiones no vienen solo de *dashboards,* vienen de saber leer entre líneas y confiar en ese balance entre evidencia e instinto.

Al final, la verdadera ventaja no está en tener más información, sino en traducirla en acciones claras y oportunas. Y en tener la flexibilidad de ajustar el rumbo cuando aparecen nuevos datos que retan lo que creíamos cierto. En un mundo sobreinformado, decidir bien es un acto de enfoque, de criterio y de valentía para elegir en qué sí y en qué no decidimos poner nuestra atención".



Grupo Helvex
APUESTA POR LA PRODUCCIÓN Y EL DESARROLLO NACIONAL

Como un motor de la manufactura en el Bajío, la Planta de Materiales de Alta Tecnología, en Guanajuato, impulsará la innovación y será el pilar para la sustitución de importaciones.



Grupo Helvex, referente mexicano en la fabricación de grifería y mobiliario sanitario, ha dado un paso estratégico con la puesta en marcha de su Planta de Materiales de Alta Tecnología (MAT), en el Complejo Industrial de Apaseo el Grande, en Guanajuato.

Tras el recorrido inaugural, Jorge Barbará Morfín, presidente y director general de la compañía, destacó que MAT robustecerá la producción local y nacional para priorizar lo hecho en México y reducir los costos asociados con las importaciones.

Por tal motivo, el directivo confía en que el Complejo Industrial en Apaseo el Grande será un punto clave que posicione la manufactura mexicana como una ventaja competitiva sostenible, a la par de que se alinea con los objetivos del Plan México, iniciativa crucial del Gobierno Federal.

Asimismo, Libia Dennise García Muñoz Ledo, gobernadora de Guanajuato, subraya que esta inversión de más de 400 millones de pesos en infraestructura representa un voto de confianza hacia la entidad.

Sin duda, la nueva planta será el eslabón para fortalecer la cadena de suministro de Grupo Helvex y abastecer a los 22 mercados donde opera, abarcando regiones clave como América Latina, el Caribe y Estados Unidos.

Actualmente, su catálogo lo integran más de 1,000 productos en diversos acabados y, para 2026, ha proyectado una línea de diseños atemporales y minimalistas de alta calidad. Al alcanzar su máxima capacidad operativa, MAT podrá fabricar 650,000 piezas al mes, destinadas a cuatro líneas: Leaf, Spiga, Potenza y Quadratta.

MEDIO SIGLO DE INNOVACIÓN HÍDRICA

Desde su origen, Grupo Helvex ha dado prioridad a la eficiencia, innovando constantemente en el desarrollo de soluciones ahorradoras para los sectores industrial y residencial.

Uno de sus mayores diferenciadores es que el 96% de su oferta comercial es de fabricación propia, incorporando tecnología avanzada para el consumo responsable del agua.

En consecuencia, de 2010 a la fecha, sus productos han ahorrado hasta 529,000 millones de litros de agua. Esto equivale a más de un año de bombeo del Sistema Cutzamala o 42 días de agua para cada habitante en México.

Su pieza insignia es la llave economizadora (TV-105), cuya patente desde hace 50 años constituye el primer registro mundial de un producto de este tipo. Su máximo logro es la reducción del consumo hídrico hasta en un 85%, frente a las opciones convencionales.

+400
millones de pesos de inversión.

7,200 m^2
de capacidad instalada.

FOTOS: CORTESÍA

Hoy en día, su portafolio ecológico incluye más de 100 artículos, entre grifería y muebles cerámicos, que superan los estándares de ahorro establecidos por la normativa mexicana.

LIDERAZGO SOSTENIBLE CON SELLO INTERNACIONAL

Grupo Helvex se consolida mediante hitos y reconocimientos que avalan su compromiso ambiental. Un eje de este éxito es el WC Sustenta, cuya innovación y eficiencia fueron destacadas con el Premio ONU Medio Ambiente.

Este sanitario también recibió el distintivo de Empresas Excepcionales, otorgado por el Consejo Coordinador Empresarial y "Voz de las Empresas" (iniciativa del Consejo de la Comunicación), en colaboración con el Instituto para el Fomento a la Calidad.

> **"La Planta de Materiales de Alta Tecnología nos mantendrá competitivos en un entorno global cada vez más dinámico, sin perder nuestra identidad como empresa orgullosamente mexicana, ni los más altos estándares de calidad que nos distinguen".**
>
> JORGE BARBARÁ MORFÍN, PRESIDENTE Y DIRECTOR GENERAL DE GRUPO HELVEX.

Tal acreditación respalda las prácticas corporativas que contribuyen a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas. Asimismo, la excelencia de la firma trascendió fronteras al obtener el galardón internacional A'GREEN GOOD DESIGN AWARD en la categoría de Sustainable Products, Projects & Green Design.

Y sumado a la innovación, la visión de la compañía se manifiesta en una cultura organizacional consistente que le ha permitido ostentar el distintivo de Empresa Socialmente Responsable (ESR) durante 17 años consecutivos.

Este logro ratifica la solidez de su gestión en los pilares Ambiental, Social y de Gobernanza (ASG), como punta de lanza de integridad en la industria.



500
empleos directos e indirectos creados.

650,000
piezas al mes es lo que producirá operando al 100% de su capacidad.



FOTOS: CORTESÍA

EL AÑO DEL TRIPLETE

AMAURY VERGARA

Grupo OMNILIFE-Chivas, la compañía que lidera, encara un 2026 histórico: es anfitrión del Mundial, inaugurará una planta en Estados Unidos y, por qué no, Chivas tiene su mejor oportunidad en casi una década de convertirse en campeón.

POR: *Roberto Trejo y Puri Lucena / Zapopan, Jal.*

FOTO DE PORTADA: *Diego Alvarez Esquivel*



lega unos minutos tarde y se disculpa: antes de la entrevista, tenía una sesión de deliberación del Festival Internacional de Cine en Guadalajara, donde participó como jurado para el Premio de Cine Ambiental. La discusión estuvo compleja, aunque muy interesante, explica, y eso hizo que tomara más tiempo de lo programado. Aprovecha los minutos antes de iniciar para recomendar un par de documentales que ha visto. Todo está listo para la sesión de fotos en el campo del estadio Akron. El primer spot será en la banca. "Pero, si no tienes inconveniente, hagámosla en la local", indica al ver que nos dirigimos a la de visitante. Comienza el juego, y el de Amaury Vergara es a varias bandas.

El presidente y director general de Grupo OMNILIFE-Chivas vive un periodo intenso y tiene ante sí los meses en los que el trabajo realizado debe rendir frutos. No se trata solo de la Copa Mundial de la FIFA 2026, que tendrá el estadio Akron como anfitrión de cuatro de los partidos que se jugarán en México, entre ellos, el México-Corea del Sur y el Uruguay-España. En agosto, y tras una inversión de alrededor de 61 millones de dólares, la compañía inaugurará su tercera planta de manufactura en Allen, Texas, que se suma a las que tiene en México y Colombia.

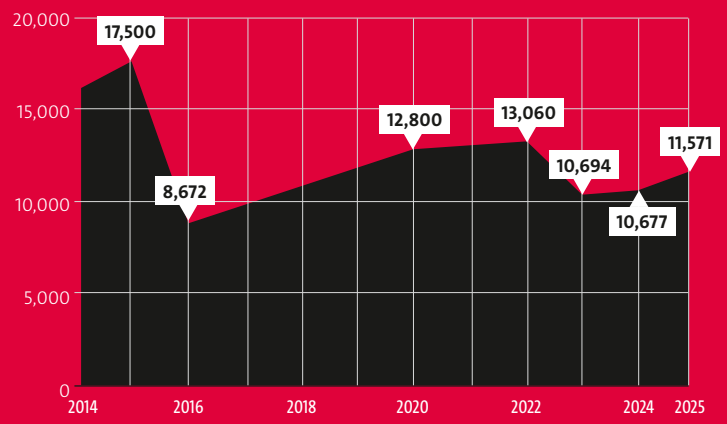
El grupo mantiene el ritmo. El año pasado, cerró con un incremento en sus ventas del 8.4%, de acuerdo con las cifras proporcionadas por la empresa, y con un alza del 27% en la utilidad de operación. De hecho, desde que tomó las riendas, primero como director general en 2018 y como presidente en 2020, ha mantenido en un crecimiento estable la compañía que fundaron sus padres, Jorge Vergara y Maricruz Zataraín, en 1991, tras la fuerte caída derivada de la crisis que supuso para la compañía el divorcio y la disputa legal del fundador con Angélica Fuentes.

De aquello hace ya una década y hoy el grupo vive un año que podría coronar

LA ESTABILIZACIÓN

En la última década y tras una fuerte caída, el grupo ha podido mantener el crecimiento en sus ventas.

INGRESOS DE GRUPO OMNILIFE EN MILLONES DE PESOS.



FUENTE: Histórico de 'Las 500 empresas más importantes de México'.

8.4%

INTERANUAL CRECIERON LAS VENTAS DEL GRUPO EN 2025.

CHIVAS

VIVE SU MEJOR TORNEO EN LA LIGA MX DESDE SU ÚLTIMO TRIUNFO EN 2017.

si el Club Deportivo Guadalajara, las Chivas, logran el título de campeones del Torneo de Clausura 2026. Su último trofeo fue en 2017. De conseguirlo, lo hará con una dificultad añadida. Al cierre de esta edición, el equipo que dirige el argentino Gabriel Milito se enfila a disputar la liguilla sin varias de sus figuras, que, a falta de la lista definitiva, se prevé que puedan ser cinco convocados por Javier Aguirre para jugar con la selección mexicana. Estarán concentrados desde principios de mayo, una medida que forma parte del acuerdo alcanzado entre los empresarios del futbol para fortalecer la preparación del Tri.

Con todo, Vergara descarta cualquier pretexto. "Cuando estás en el deporte tienes que ir por todas siempre", asegura. En Chivas, afirma, "no puede haber excusas" ni "peros": el equipo debe aspirar al campeonato con quienes estén disponibles, ya sean titulares, suplentes o jóvenes de fuerzas básicas que reciban una oportunidad. "Una de las cosas que más me emociona de Chivas es cuando debuta un joven, porque eso quiere decir que estamos haciendo un buen trabajo", asegura.

Para el directivo, además, la prioridad debe ser el sueño de los futbolistas. Dice que representar a México en un Mundial es una de las aspiraciones más grandes para cualquier jugador, por lo que no puede oponerse a ello, sobre todo, cuando uno de los principios del club ha sido históricamente nutrir a la selección nacional. Un reto que, al final, también refuerza la identidad del club. Chivas ha convertido su histórica regla de jugar únicamente con mexicanos en una promesa de marca: demostrar que lo hecho en México puede competir al más alto nivel. En una liga en la que muchos equipos recurren a extranjeros, cada triunfo del 'Rebaño Sagrado' adquiere un significado adicional, sostiene el empresario: cuando Chivas gana, gana México.

EL JUEGO DE ESTADOS UNIDOS

Este año, es el de la región de Norteamérica. Será la anfitriona del Mundial y, también, se enfrentará a la revisión de su tratado comercial, el T-MEC. A la vez que se prevé que ocurran estas negociaciones, Grupo OMNILIFE-Chivas inaugurará su planta en Texas. El proyecto comenzó cinco años antes, después de que la fábrica de San Martín de las Flores, en Tlaquepaque, Jalisco, llegara a su máxima capacidad y se hiciera evidente que era necesario ampliar la infraestructura. El complejo tendrá una capacidad inicial de producción de 1.3 millones de piezas anuales.

"Para nosotros, significa muchas cosas. Es un pie sólido en el mercado, uno de los más importantes que tene-



mos en ventas", señala Vergara. "Este proyecto lleva más de cinco años desde que lo tenemos en planos y ha sido fortuito que haya esta amenaza de aranceles. Tener la planta nos puede ayudar a evitar ese conflicto que, realmente, no se ha puesto en ejecución, han sido todo amenazas. Pero si llegase a pasar, nos va a permitir reducir un impacto importante financiero para el grupo".

OMNILIFE ha ido abriendo mercados más allá de las fronteras nacionales desde que, hace 35 años, Jorge Vergara iniciara con 10,000 dólares, tres empleados, seis distribuidores independientes y un solo producto, lo que luego se convirtió en un imperio con presencia en 20 países. El año pasado, el 78% de las ventas se generaron fuera de México; en 2024, el porcentaje rozó el 75%.

Pero si la política comercial del presidente estadounidense Donald Trump no ha afectado al grupo, sí que lo hace la migratoria. Alrededor del 90% de los distribuidores (o empresarios, como los denomina Vergara) en el país vecino son hispanos, muchos de ellos, indocumentados que temen salir a la calle o viajar entre ciudades debido a las redadas migratorias del Servicio de Inmigración y Control de Aduanas, el ICE. En un negocio tan de persona a persona como el de las ventas directas multinivel, este temor limita las actividades.

"Imagínate ser alguien que ya tiene 50 años en Estados Unidos, que tu vida en México es ya otra vida, algo muy lejano a ti. Que tienes hijos, nietos, a lo mejor, incluso, bisnietos, y que ellos ya nacieron en Estados Unidos. Toda tu vida está en una ciudad de Estados Unidos, y que un día, te pueden regresar a tu país de origen, donde naciste. Entiendo ese miedo", explica.

El grupo ha empujado el uso de herramientas digitales, des-

78%

DE LAS VENTAS DEL GRUPO SE GENERARON EN EL EXTRANJERO EN 2025.

61MDD

APROXIMADAMENTE INVIRTIÓ LA EMPRESA EN SU TERCERA PLANTA, EN ALLEN, TEXAS.

> “EN CHIVAS NO PUEDE HABER EXCUSAS. CUANDO ESTÁS EN EL DEPORTE, TIENES QUE IR POR TODAS SIEMPRE, BUSCAR EL MÁS ALTÍSIMO NIVEL DE EXCELENCIA, DE NO PONER PEROS DE POR QUÉ NO LO VAS A LOGRAR.”

de videollamadas o el “buen uso del WhatsApp” hasta campañas en Google Ads o posteos en redes sociales, para no perder el contacto. Con todo, Vergara señala que las ventas no se han visto afectadas hasta ahora y que, de hecho, crecen debido al empuje de esta digitalización que, si bien provoca un miedo inicial a nuevas tecnologías, también ayuda a la compañía a trabajar en áreas que anteriormente no tenían bien desarrolladas.

Para una empresa que nació del boca en boca y que, reconoce el empresario, lo sigue siendo, la digitalización e, incluso, la alfabetización digital de sus distribuidores, es un reto. La industria de ventas directas creció 1.2% en 2024, las últimas cifras disponibles de la Asociación Mexicana de Ventas Directas (AMVD), al generar 88,574 millones de pesos en ingresos. De ellos, el 33% corresponde a la categoría de nutrición, que se mantiene estable en ese porcentaje tras una leve alza, al 35%, durante los años pospandemia. La de belleza, donde la empresa tiene participación a través de Seytú, supone el 44% de las ventas totales, según la AMVD. Y, si bien antes de la pandemia las reuniones en grupo generaban el 20% de las ventas, hoy esta modalidad ha bajado al 17%.

“Hay un proceso de educación de cómo podemos utilizar las herramientas digitales para crecer nuestro negocio, pero, al mismo tiempo, conservar los valores que siempre nos han caracterizado, como ser ‘Gente que cuida a la gente’ (el lema de la compañía)”, dice Vergara, quien agrega que, si con su experiencia de 35 años la empresa logra dominar buena parte de las ventas de forma digital sin perder su característica de contacto humano, tendrá una ventaja frente a otras compañías que hoy surgen, sobre todo, impulsadas por las redes sociales.

Para Vergara, un factor que los diferencia en esta vorágine de nuevas tecnologías y cambios en el consumo es que OMNILIFE fue pionera en la cultura de la suplementación alimenticia. Y es una fortaleza frente a nuevos competidores, incluidos *influencers* que lanzan sus propias líneas de productos. Las redes sociales, dice, han hecho una labor de información sobre nutrición y suplementación. “Ahora, el gran problema es qué información es real o cuál es adecuada, qué tanto es ruido. Y nosotros, con nuestra experiencia, nos posicionamos como una empresa que hacemos las cosas bien, que tenemos certificaciones. Durante 35 años lo hemos hecho bien”.

JUGAR EN FAMILIA

Grupo OMNILIFE-Chivas es una compañía familiar. Vergara señala que las condiciones en las que su padre cedió la estafeta a él y a sus hermanas hicieron que se involucraran completamente en la operación. “Somos una familia que sí está operando y que sí se está involucrando en la operación día a día de la empresa”, sostiene. Por eso, ante la posibilidad de que la compañía quiera jugar en las ligas públicas, a través de una salida a bolsa, una posibilidad que su padre exploró en alguna ocasión, señala que la respuesta no puede ser un sí o un no sin explicación.

“Como todo presidente de una compañía, creo que siempre hay que estar pensando en el crecimiento, en la expansión de la empresa. Y, obviamente, una salida a bolsa puede significar un brinco cuántico, si está bien hecho, si es el momento adecuado”, afirma.

Vergara reconoce que es algo que “están constantemente evaluando y pensando”, pero no hay un plan específico para llegar a una meta en un tiempo determinado. Es consciente de que para ser pública, la familia tiene primero que consolidar un gobierno corporativo. “Tenemos todavía que trabajar en muchas cosas que aún están muy configuradas al estilo de una empresa familiar”.

> “LO BONITO DE MI HISTORIA AL FRENTE DEL GRUPO ES QUE TENGO UNOS VALORES QUE PRESERVAR Y HONRAR. PARA MÍ, MÁS QUE UN TRABAJO, ES PARTE DE MI VIDA.”

También está convencido, como segunda generación, de que una de sus misiones es preparar a la organización para que pueda estar lista para “algo tan ambicioso como eso” y tomar la decisión “si es lo mejor para el grupo”.

EN EL TERRENO DE JUEGO

Entre sacar adelante una película, dirigir una empresa del tamaño de OMNILIFE o un club de futbol como Chivas, Vergara no duda al responder que la deportiva es la faceta más compleja.

Mientras mantiene su atención en el Rebaño Sagrado, el empresario también enfrenta otra responsabilidad de gran escala: recibir en el estadio Akron, inaugurado en 2010, fruto de la visión de su padre, cuatro partidos del Mundial. Para Vergara, el torneo representa algo más que un evento deportivo: es una oportunidad para proyectar a Chivas, el estadio y al propio grupo ante una audiencia global. El plan, explica, es aprovechar la vitrina internacional para ofrecer a los visitantes una experiencia que combine futbol, cultura y hospitalidad, de modo que quienes lleguen a Guadalajara se lleven una imagen positiva del club y de la ciudad.

La justa deportiva, la más vista del mundo, con una audiencia acumulada que superó los 5,000 millones de espectadores en su última edición, también funciona como catalizador de inversión y mejoras operativas. La organización de la Copa exige elevar estándares en aspectos como la cancha, la logística del estadio y la atención al público, cambios que, según Vergara, permanecerán como legado para los aficionados rojiblancos una vez que termine la competición. “Va a ser un *game changer* para la experiencia de nuestros aficionados”, asegura.

La exposición internacional del evento también abre una ventana para fortalecer la marca Chivas y, de paso, el ecosistema empresarial que gira alrededor del club. La meta es que el impulso no se limite a los días de partido, sino que sirva para reafirmar la presencia internacional del equipo y del estadio Akron, así como su papel como uno de los referentes del futbol mexicano ante una audiencia global.

Algo clave en una industria en constante evolución y a la que Chivas ha tenido que adaptarse. Un ejemplo es su incursión en el *streaming*, con la alianza que mantiene con Amazon Prime Video desde agosto de 2024, para transmitir en exclusiva los partidos del equipo como local, en un acuerdo inicial de cuatro años que lo aleja de la televisión tradicional.

La apuesta por el *streaming* del club no empezó con las grandes plataformas. El 10 de julio de 2016, Chivas rompió con las cadenas de televisión y lanzó Chivas TV, su propia plataforma para transmitir los partidos como local. Aunque aquella primera experiencia enfrentó problemas técnicos y operativos, marcó un precedente en el futbol mexicano. Ahora, la alianza con Prime Video representa una nueva etapa en esa estrategia. El acuerdo, asegura el directivo, permite al club mantener un mayor control sobre su mensaje y su relación con los aficionados, evitando que la comunicación pase por intermediarios que no necesariamente comparten los valores de la institución.

Para Vergara, uno de los grandes valores del *streaming* está en la información que genera. “Hoy, vivimos en la era de la data”, afirma. Con los datos de sus plataformas digitales, el club puede entender mejor a su afición y diseñar productos más cercanos a sus intereses. A diferencia de la televisión tradicional, donde las audiencias se estiman, el *streaming* permite saber en tiempo real cómo, cuándo y desde dónde se conecta la audiencia, una información que es clave para

LAS PREGUNTAS COMPLICADAS

Desde enero, hemos preguntado a varios directivos sus proyecciones para el Mundial. No podíamos fallar en esta cita con Amaury Vergara.

EXPANSIÓN: ¿Quién crees que va a ganar el Mundial?
AMAURY VERGARA: [Risas] Ay, híjoles. Esa es una pregunta con mucha jiribilla, porque soy un amante de mi país y siempre voy a creer que debemos aspirar a ser campeones del mundo. Y, obviamente que si yo digo que México va a ser campeón, va a haber gente purista, futbolística, que va a decir que estoy loco. Pero prefiero que me llamen loco que traidor.

Entonces, yo siempre voy a decir que México es un país con muchísimo talento y con todavía muchísimo potencial. También soy realista y creo que tenemos que trabajar muy duro para poder ser candidatos a un campeonato mundial. Pero yo siempre en el Mundial voy a apoyar a México hasta el final.

E: ¿Quién crees que va a ser el jugador más valioso del Mundial?
AV: Es que sería especular porque todavía no está la lista definitiva. Pero siendo muy conservador, lo que sí estoy seguro es que va a ser un jugador de las Chivas.

E: ¿A qué fase va a llegar México?
AV: No, me rehúso a responder esa pregunta. Llámame loco, pero prefiero pensar que vamos a llegar a la final y luego, ya Dios proveerá y Dios dirá qué va a pasar.

fortalecer la relación entre Chivas y sus seguidores.

Pero hay otra tendencia en el futbol mundial que observa con mayor cautela: la creciente entrada de fondos de inversión y capital extranjero en los clubes. Aunque reconoce que genera dudas y preocupaciones, también admite que es un proceso prácticamente inevitable y que ya comienza a verse en México, aunque a distintas escalas.

Los ejemplos están ahí, con la reciente alianza del Club América –el archirrival de Chivas– con el fondo estadounidense General Atlantic, o la inversión que encabeza la empresaria y actriz Eva Longoria en el Necaxa, junto con otros socios internacionales. Para Vergara, estos movimientos reflejan cómo el futbol mexicano empieza a integrarse a una dinámica que desde hace tiempo domina en Europa y otras ligas del mundo.

Y es consciente de los beneficios que puede traer la llegada del capital global, como las mejoras en el gobierno corporativo, la trazabilidad y la transparencia, áreas donde los grandes fondos suelen imponer estándares más rigurosos. Adoptar esas prácticas, considera, podría ayudar a modernizar la liga mexicana y fortalecer la confianza de los aficionados.

La otra cara son los riesgos, especialmente, si no se cuida la identidad de los clubes. Pone como ejemplo al futbol italiano, donde un número importante de equipos ha sido adquirido por inversionistas extranjeros, un proceso que, a su juicio, en algunos casos ha debilitado la conexión con sus raíces. Como señal de alerta, advierte que Italia, cuatro veces campeona del mundo, no ha vuelto a clasificar a una Copa del Mundo desde Brasil 2014. “Son muchas aristas, pero sí creo que tiene que ver el hecho de que muchos clubes ya no están en manos italianas y que eso puede perder la cone-

xión con las raíces, la identidad. Y si algo tiene Chivas, es identidad de sobra. Y eso siempre lo tenemos que defender".

Por eso insiste en que el éxito estará en encontrar un equilibrio: aprovechar las mejores prácticas de gestión que pueden aportar los nuevos inversionistas, sin renunciar a la esencia que da identidad a los clubes y mantiene viva la conexión con su afición.

Con esa visión, Vergara deja claro que la misma lógica guía tanto a OMNILIFE como a Chivas: avanzar sin renunciar a lo que los hace únicos, la esencia que les permite conectar con la gente y le da sentido al proyecto puede ser también la mayor ventaja para competir en el futbol y en los negocios.

Vergara asegura que no está particularmente pensando o buscando constantemente establecer un estilo de liderazgo que lo diferencia. Sí señala que es una gestión humanista y que tiene que ver con los valores fundacionales. "Lo bonito de mi historia al frente del Grupo OMNILIFE-Chivas es que tengo unos valores que preservar y honrar. Y eso hace que, para mí, más que un trabajo, sea parte de mi vida". El reto será cómo evolucionar la empresa y Vergara es consciente de ello. Habrá que esperar a la siguiente jugada.

27%

CRECIÓ LA UTILIDAD DE OPERACIÓN DEL GRUPO EL AÑO PASADO.

1.3 MILLONES

DE PIEZAS ANUALES PODRÁ PRODUCIR LA PLANTA DE ESTADOS UNIDOS.



LEGADO. La empresa familiar conserva los valores de sus fundadores y busca fortalecer su gobierno corporativo, dice Vergara.

PREMIOS
MEXBEST

PRESENTADO POR

LEXUS

SEDE

MAZATLÁN
UN MAR DE HISTORIAS

OCTUBRE 2026

mex-best.mx / @mexbest.mx

Matusalem RON EST. 1872

TEQUILA 1800

El Palacio de Hierro
SOY TOTALMENTE PALACIO

El gigante de México

El mejor ERP del mercado
ES DE ORIGEN MEXICANO

Evidence ERP es una plataforma tecnológica diseñada para empresas que necesitan escalar sin perder control.

La premisa de Evidence ERP no es solo digitalizar procesos, sino construir una infraestructura operativa de origen mexicano que permita dirigir con claridad y tomar decisiones con total agilidad.

Esta solución de Evidence Technology surgió como respuesta a una problemática común: negocios que crecen rápidamente, pero trabajan con sistemas fragmentados, donde la información llega tarde, los datos no coinciden y cada nueva unidad o canal complica la gestión diaria.

A diferencia de los ERPs tradicionales, frecuentemente costosos, rígidos y poco adaptados al contexto del país, Evidence Technology incorpora todas las funciones clave en un solo sistema basado en cuatro pilares:

1. **Control financiero total.** Ofrece visibilidad en tiempo real de ventas, costos, márgenes, flujo de caja y rentabilidad por producto, cliente o sucursal. Esto deja atrás los reportes tardíos y ajustes manuales.
2. **Control operativo integral.** Centraliza compras, inventarios (por lote, serie y caducidad), producción, almacenes y logística. Es decir, todo lo que sucede en la operación se refleja al instante a nivel directivo.
3. **Cumplimiento fiscal automatizado.** De forma nativa, incluye los requerimientos del Servicio de Administración Tributaria (SAT), como Factura 4.0, complementos de pago y Carta Porte. Al ser un desarrollo mexicano, las actualizaciones fiscales se reflejan automáticamente, eliminando riesgos y dependencias externas.
4. **Inteligencia de negocio en tiempo real.** Procesa enormes volúmenes de datos para generar tableros y reportes orientados a anticipar problemas, detectar oportunidades y optimizar decisiones estratégicas.

Una de las principales ventajas del ERP de Evidence Technology es que dichas funcionalidades constituyen el núcleo del sistema,

EL PERFIL DEL EMPRESARIO

Hay un perfil que conocemos bien en México: el que construyó su negocio con visión, esfuerzo y velocidad, pero hoy siente que su propia operación le queda chica. La información llega tarde. Los números no cuadran hasta que alguien los cuadra manualmente. Ha probado sistemas, ha pagado implementaciones costosas de ERPs globales que prometían orden y entregaron rigidez. Sigue operando con parches: una herramienta para facturar, otra para inventarios, otra para ventas y hojas de cálculo, sosteniendo lo que el sistema debería resolver solo.



LIBRO DEL FUNDADOR
“Digitalmente Imparable”

Jorge Gidi, CEO de Evidence Technology, desarrolla la metodología operativa detrás del sistema: cómo una empresa puede profesionalizarse sin perder velocidad.

FOTOS: CORTESÍA

La propuesta de Evidence ERP se resume en una idea: permitir que las organizaciones crezcan de forma ordenada, eficiente y sostenible, volviéndose "digitalmente imparables".

en vez de que se agreguen como módulos. Esto facilita la consolidación de más de 30 herramientas en una sola plataforma, disminuyendo la duplicidad de procesos y los errores administrativos hasta en un 99.99%.

Además, rompe con el modelo convencional de implementación. Mientras otros ERPs llegan a tardar meses y generar costos ocultos, Evidence promete una transición funcional en solo cinco días, acompañada de soporte continuo, capacitación y atención directa, incluso vía canales inmediatos como WhatsApp.

A nivel tecnológico, Evidence está preparado para la nueva era de la inteligencia artificial. Su arquitectura dispone los datos de manera estructurada, haciendo posible que agentes de IA ejecuten labores administrativas como la generación de reportes, conciliaciones y seguimiento de procesos.

Lo anterior aminora la dependencia de personal operativo y mantiene la actividad de forma continua, sin errores ni interrupciones. Otro diferenciador esencial es su capacidad de integración con terceros, al conectar a proveedores, distribuidores y puntos de venta dentro de un mismo sistema.

Como resultado, los proveedores pueden recibir órdenes, confirmar entregas y facturar en tiempo real, mientras que los distribuidores y clientes consultan catálogos, precios e inventarios actualizados.

De acuerdo con Evidence Technology, esto crea un ecosistema completamente unificado que mejora la eficiencia comercial, reduce fricciones y aumenta la velocidad de ejecución. Herramientas que antes solo estaban al alcance de grandes corporaciones ahora se vuelven accesibles para negocios en crecimiento.

Asimismo, Evidence destaca por su adaptabilidad. Al ser desarrollado por su propio equipo, el sistema puede personalizarse según requerimientos específicos, resolviendo las limitaciones típicas de los ERPs tradicionales.

Respaldada por reconocimientos nacionales, premios de innovación y un caso de estudio con AWS, la plataforma muestra resultados concretos en velocidad, seguridad y escalabilidad. Jorge Gidi, fundador de Evidence Technology, afirma que se busca atender una necesidad estructural: dotar a las compañías mexicanas de tecnología de clase mundial sin depender de soluciones extranjeras.

En esencia, Evidence ERP no se posiciona solo como un software, sino como la columna vertebral de la empresa. Reemplaza la improvisación por una operación impecable y una expansión con control, transformando los datos en decisiones y la complejidad en claridad.

RESULTADOS DOCUMENTADOS

9x más rápida la implementación	**99.99%** menos errores administrativos
5 días de implementación vs 200 del mercado	**100%** aislamiento de datos por empresa

Fuente: Amazon Web Services



TRAYECTORIA RECONOCIDA

PREMIO NACIONAL DE CIBERSEGURIDAD
CANIETI Itzamná 2022.

FINALISTA-COMET COMPETITION
Ingram Micro + Microsoft (2019).
240 ISVs en México.

2º LUGAR NACIONAL-COPARMEX 2024
Premio al Emprendimiento, FIIE 2024.

CASO DE ESTUDIO -AWS
Amazon Web Services, documentado oficialmente.

FOTOS: CORTESÍA

SÚPER EMPRESAS
EXPANSIÓN
2026
TOP companies

UNA CULT LABO



NUEVA URA AL

Este año, 293 compañías lograron entrar al ranking, de 1,026 evaluadas, en una edición en la que la retención se vuelve un factor crítico, sobre todo, en las generaciones jóvenes.



ILUSTRACIONES: SHUTTERSTOCK

RANKING

EMPRESAS CON MÁS DE 3,000 COLABORADORES

P.	EMPRESA	SECTOR	Número de colaboradores	CULTURA													CLIMA				
				Liderazgo	Dinámica organizacional	Resiliencia	Identificación con la empresa	Crecimiento laboral	Formación-*Role model*	Motivación organizacional	Relación laboral	Honestidad	Diversidad e inclusión	Políticas de la empresa	Responsabilidad social	Jornada laboral	Seguridad laboral	Estrés laboral	Psicología positiva	Compensación
1	McDonald´s	Restaurantes	7,272	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	2	2
2	Banco Santander México	Servicios financieros	22,982	2	2	3	1	2	2	2	2	3	2	2	2	1	2	3	1	1
3	KPMG en México	Servicios profesionales	3,288	3	4	1	3	3	3	3	3	2	4	3	3	3	3	2	3	4
4	Essity	Cuidado personal	3,875	4	3	5	4	4	4	4	5	4	3	4	5	5	4	5	4	3
5	Whirlpool México	Electrónica de consumo	10,926	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	6	4	4	5	4	5	5
6	The Villa Group	Hotelería y turismo	3,174	6	7	6	6	6	7	6	6	6	6	5	6	6	6	7	6	8
7	Grupo Ecodeli	Productos de consumo	4,402	7	6	7	7	7	6	7	7	7	7	9	8	8	8	8	9	7
8	CAFFENIO	Alimentos y bebidas	5,693	8	8	9	8	8	8	10	8	8	10	8	7	7	7	6	8	6
9	dportenis	Comercio departamental	3,004	9	9	8	9	9	9	9	10	9	8	7	9	10	9	9	7	9
10	HSBC MÉXICO	Servicios financieros	12,944	10	10	10	11	10	11	8	11	10	9	11	10	11	10	11	10	10
11	El Puerto de Liverpool	Comercio departamental	82,883	11	11	11	10	11	10	11	9	11	11	10	11	9	11	10	12	11
12	Nissan Mexicana/NR Finance México & ANZEN	Automotriz y autopartes	17,809	12	12	12	12	13	12	12	12	13	12	12	12	12	12	12	11	13
13	WEG Group	Equipo eléctrico	5,253	13	14	13	13	12	13	13	13	12	13	13	13	13	13	13	14	12
14	Office Depot de México	Comercio especializado	8,486	14	13	14	14	14	14	14	14	15	14	15	14	14	14	16	13	14
15	Totalplay	Telecomunicaciones	5,049	15	15	15	15	15	16	15	16	14	16	14	15	15	15	14	15	15
16	Santa Fe Grupo Hotelero	Hotelería y turismo	3,773	16	16	16	16	16	15	16	17	16	15	16	18	16	17	18	16	16
17	Grupo S-Mart	Comercio autoservicio	19,694	17	17	18	18	17	17	18	15	17	17	17	17	18	16	15	17	17
18	John Deere Mexico	Maquinaria y equipo	3,004	18	18	17	17	18	19	17	18	18	18	18	16	19	18	19	18	18
19	Cinépolis	Entretenimiento	19,070	19	21	19	19	19	18	20	20	19	20	19	20	17	19	17	19	19
20	TAFER Hotels & Resorts	Hotelería y turismo	3,954	20	20	20	20	20	20	19	19	21	19	21	21	20	20	21	20	22
21	Grupo Presidente	Hotelería y turismo	4,080	21	19	21	21	21	21	21	21	20	21	20	19	21	22	20	21	21
22	mabe	Electrónica de consumo	19,231	22	23	23	22	22	22	22	22	23	22	22	22	22	21	25	23	20
23	Grupo Restaurantero Gigante	Restaurantes	10,780	23	22	22	23	23	23	24	23	22	23	23	23	24	25	23	22	23
24	Mota-Engil México	Construcción	3,787	24	24	24	25	24	24	23	25	24	24	25	26	23	23	22	24	24
25	Sodexo México	Servicios profesionales	4,308	25	25	25	24	25	26	25	26	26	25	24	25	25	24	24	25	25
26	Promotora Ambiental	Servicios públicos	5,655	28	26	26	26	26	25	26	24	25	26	26	24	26	26	26	26	27
27	Grupo Surman	Automotriz y autopartes	4,220	26	27	28	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	28	28	28	26
28	Autotransportes de carga TRESGUERRAS	Logística y transporte	5,622	27	29	27	30	28	28	29	28	28	28	28	28	28	27	30	27	28
29	Telvista	Telecomunicaciones	3,631	29	28	29	29	30	29	28	29	30	29	29	30	29	29	27	29	29
30	Atento México	Servicios especializados	6,899	30	30	30	28	29	31	30	31	29	30	30	29	30	30	31	30	30
31	Leoni	Automotriz y autopartes	3,001	31	31	32	31	31	30	31	30	31	31	31	33	31	32	29	31	32
32	PRIME MX	Electrónica de consumo	3,267	32	32	31	33	32	32	32	34	33	32	32	32	32	31	32	33	31
33	Bio Pappel	Papel y cartón	12,344	33	34	33	32	33	33	34	32	32	33	33	31	33	33	33	32	33
34	Farmacias Benavides	Comercio de medicamentos	7,985	35	33	34	34	34	34	33	33	34	34	34	34	34	36	34	34	34
35	Grupo Hospitalario San Ángel Inn	Servicios de salud	3,182	34	35	36	35	35	36	35	35	35	35	36	36	35	35	37	35	35
36	Hospitales MAC	Servicios de salud	4,916	36	36	37	36	36	37	36	38	36	36	35	37	36	34	36	37	36
37	MERA	Restaurantes	4,340	37	37	38	37	38	35	37	36	37	37	37	38	37	37	35	38	37
38	Daimay Automotive Interior	Automotriz y autopartes	5,660	38	38	35	38	37	38	38	37	38	38	38	35	38	38	38	36	38



RANKING

EMPRESAS DE 500 A 3,000 COLABORADORES

P.	EMPRESA	SECTOR	Número de colaboradores	CULTURA												CLIMA				
				Liderazgo	Dinámica organizacional	Resiliencia	Identificación con la empresa	Crecimiento laboral	Formación-*Role model*	Motivación organizacional	Relación laboral	Honestidad	Diversidad e inclusión	Políticas de la empresa	Responsabilidad social	Jornada laboral	Seguridad laboral	Estrés laboral	Psicología positiva	Compensación
1	Eli Lilly y Compañía de México	Química farmacéutica	521	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	3	1
2	Siemens	Tecnología diversificada	1,877	2	3	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2
3	Pfizer México	Química farmacéutica	965	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	2	3
4	Procter & Gamble México	Productos de consumo	1,846	4	4	4	6	4	4	4	4	4	4	6	4	3	3	4	4	4
5	Fairmont Mayakoba	Hotelería y turismo	917	6	5	6	4	6	5	5	5	5	5	4	6	5	6	5	5	5
6	Grupo Ruba	Construcción	1,784	5	6	5	5	5	6	6	6	6	6	5	5	6	5	6	6	6
7	Salles Sainz Grant Thornton	Servicios profesionales	876	7	7	8	7	9	7	7	7	8	7	7	7	7	9	8	7	7
8	Siegfried Rhein	Química farmacéutica	1,648	9	8	7	8	7	8	8	8	7	10	8	8	8	8	7	9	8
9	INVEX Grupo Financiero	Servicios financieros	1,368	8	9	9	10	8	9	9	9	9	9	10	9	9	7	10	8	9
10	ManpowerGroup	Recursos humanos	904	10	10	10	9	10	10	10	11	10	8	9	10	10	11	11	10	10
11	Mifel	Servicios financieros	2,097	11	11	11	11	11	11	11	10	12	11	12	12	11	10	9	11	11
12	Altour	Hotelería y turismo	560	12	12	13	12	12	12	13	12	11	12	13	11	12	12	12	13	13
13	Hyatt Regency Mexico City	Hotelería y turismo	649	13	14	12	13	13	13	12	13	13	13	11	14	14	13	13	12	12
14	Caja CGV	Servicios financieros	594	16	13	14	15	14	14	14	14	14	14	14	15	13	15	14	14	14
15	PetStar	Vidrio y envases	1,107	14	15	16	14	16	15	16	18	15	15	15	13	15	14	15	15	15
16	Element Fleet Management México	Servicios financieros	555	15	16	15	16	17	16	15	16	17	16	16	16	16	16	16	17	16
17	Grupo Mobi	Comercio especializado	540	17	17	17	20	15	17	17	17	18	18	17	17	17	17	19	16	17
18	Principal Afore	Afores	1,158	18	18	18	17	18	19	18	15	16	17	20	20	18	18	18	18	19
19	Banca Afirme	Servicios financieros	2,761	19	21	19	18	21	18	19	19	19	20	19	19	21	19	17	19	18
20	AARCO, Agente de Seguros y de Fianzas	Seguros y fianzas	691	21	19	20	19	20	20	20	20	20	19	18	18	20	21	20	21	20
21	xpd global	Logística y transporte	836	20	20	21	21	19	21	23	21	22	21	21	21	19	20	21	20	21
22	PRAXIS	Computación y servicios	685	22	24	22	22	22	22	22	22	21	23	22	22	22	22	22	23	22
23	Laboratorio AVI MEX	Química farmacéutica	546	23	22	23	24	23	23	21	24	23	22	24	23	23	23	24	22	23
24	Goncalves de México	Papel y cartón	574	25	23	24	23	24	24	24	25	24	24	23	25	24	24	23	24	24
25	Seclym	Servicios profesionales	510	24	25	25	25	25	25	25	23	26	25	26	24	25	25	25	26	27
26	Steren	Comercio especializado	828	26	26	26	26	28	26	26	26	25	27	25	26	26	26	27	25	26
27	Omnicom Media México	Publicidad y mercadotecnia	1,434	27	28	27	27	27	30	27	29	29	29	29	27	27	27	26	27	25
28	Chevez Ruiz Zamarripa	Servicios profesionales	667	29	27	28	28	26	28	28	27	28	28	27	29	29	28	28	30	28
29	PROSA	Tecnología diversificada	722	28	29	29	29	30	29	29	28	27	26	28	28	28	29	29	29	29
30	Indra Group México	Tecnología diversificada	2,731	30	31	30	30	29	27	30	30	30	30	30	32	30	30	31	28	30
31	Grupo APYMSA	Automotriz y autopartes	2,640	32	34	33	31	32	31	31	35	31	31	31	30	31	31	30	31	35
32	Laboratorios Jaloma	Química farmacéutica	648	31	32	32	32	31	32	34	31	33	32	32	31	32	32	33	32	32
33	Clarios	Automotriz y autopartes	1,078	34	33	31	33	33	33	32	33	32	34	33	33	34	33	32	36	33
34	Grupo Brisas	Hotelería y turismo	2,515	33	30	34	34	34	34	33	32	34	33	35	34	33	34	34	33	34
35	Financiería MEXI	Servicios financieros	506	35	35	35	35	36	35	36	34	35	35	34	35	35	36	37	35	31
36	Total Cyber-Sec	Tecnología diversificada	820	36	36	36	36	35	36	37	36	36	36	36	36	36	35	36	34	36
37	Bupa México	Seguros y fianzas	986	37	38	39	37	37	37	35	37	37	39	37	38	37	38	35	37	37
38	Naturgy	Petróleo y gas	692	39	39	38	40	38	38	38	38	39	38	38	37	38	37	38	39	38
39	Grand Sirenis Riviera Maya Resort & Spa	Hotelería y turismo	991	38	37	37	38	39	39	39	39	40	37	40	39	39	39	39	38	39
40	Grupo WITT	Automotriz y autopartes	697	40	40	40	39	40	41	40	40	38	40	39	40	43	40	40	41	40
41	UPS de México	Logística y transporte	2,210	41	41	41	41	41	40	42	42	41	42	41	42	41	41	42	40	41
42	Viceroy Los Cabos	Hotelería y turismo	526	43	42	42	42	43	43	41	41	42	41	42	41	42	42	41	42	42
43	adidas México	Deportivo y *retail*	1,516	44	46	44	44	42	44	43	43	43	43	43	43	40	43	43	43	43
44	Marco	Servicios profesionales	915	42	44	43	43	44	42	44	46	44	44	44	46	44	44	46	44	45
45	GrupoBD	Hotelería y turismo	1,672	45	45	45	45	47	45	45	45	45	45	45	49	45	46	44	45	44
46	Grupo NUTEC	Agroindustria	801	46	43	46	47	46	46	46	44	46	46	47	47	46	45	45	46	46
47	Grupo MYT	Restaurantes	1,670	50	47	47	48	45	47	47	47	47	49	46	44	48	48	47	47	47
48	Thermo Fisher Scientific	Equipo médico	1,764	48	48	48	46	50	48	48	48	48	48	48	48	47	47	48	50	48
49	Maersk Mexico	Logística y transporte	1,807	47	49	49	49	48	51	49	49	50	53	49	45	50	49	49	49	49
50	Grupo Consulmed	Servicios de salud	813	49	50	53	50	49	49	50	50	49	47	50	50	49	50	50	48	50
51	KONE	Construcción	1,247	51	51	50	51	51	50	51	53	51	51	52	51	53	51	51	53	51
52	Grupo Hunan	Restaurantes	1,630	52	53	52	52	52	52	52	51	52	50	54	52	52	52	52	52	56
53	Grupo Corporativo Papelera	Productos de consumo	1,623	53	52	51	53	53	53	53	52	53	52	53	53	51	53	53	51	53
54	Allied Universal Private Security Services	Servicios de seguridad	1,600	54	54	54	57	55	54	56	54	55	54	51	57	54	54	54	54	52
55	Grupo GICSA	Servicios inmobiliarios	751	55	55	55	55	58	55	55	55	54	55	55	55	55	55	55	55	55

RANKING

EMPRESAS DE 500 A 3,000 COLABORADORES

				CULTURA												CLIMA				
P.	EMPRESA	SECTOR	Número de colaboradores	Liderazgo	Dinámica organizacional	Resiliencia	Identificación con la empresa	Crecimiento laboral	Formación-*Role model*	Motivación organizacional	Relación laboral	Honestidad	Diversidad e inclusión	Políticas de la empresa	Responsabilidad social	Jornada laboral	Seguridad laboral	Estrés laboral	Psicología positiva	Compensación
56	Wabtec	Automotriz y autopartes	1,448	57	56	56	56	56	56	54	58	56	56	57	56	56	56	58	59	54
57	Farmamigo	Comercio de medicamentos	902	56	57	58	54	59	57	57	57	57	57	56	54	57	58	57	57	57
58	Eficasia	Servicios profesionales	1,787	59	59	57	58	57	58	58	56	58	59	58	58	58	57	56	58	58
59	Ingredion México	Agroindustria	2,136	58	58	59	62	54	59	59	59	59	58	60	59	59	61	59	56	59
60	Mobil San Luis Potosí	Petróleo y gas	707	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	61	61	60	59	60	64	61
61	Bticino de México	Electricidad y energía	501	61	61	61	61	61	61	65	64	63	61	62	60	61	60	62	61	60
62	Smile Pill	Servicios profesionales	1,000	63	62	62	59	62	63	62	62	62	62	63	63	62	62	61	62	62
63	Promali	Servicios profesionales	500	62	63	64	63	63	62	61	63	61	63	65	62	63	63	63	63	63
64	Grupo Control Seguridad Privada Integral	Servicios de seguridad	2,408	64	64	63	64	64	64	63	61	64	65	64	64	64	64	64	60	64
65	Limvipro	Servicios profesionales	901	66	65	65	65	65	65	64	65	66	64	59	66	65	65	66	65	66
66	Fastenal Mexico	Maquinaria y equipo	1,443	65	66	66	66	66	66	66	67	65	66	66	65	70	68	69	66	65
67	Grupo Morsa de México	Comercio especializado	1,138	67	67	67	70	67	69	68	66	67	67	67	68	67	67	67	67	67
68	ZF Monterrey	Automotriz y autopartes	758	68	68	68	68	69	68	67	68	68	69	68	67	66	66	68	68	68
69	Afirme Crédito Sí	Servicios financieros	1,226	71	69	69	69	68	67	69	70	69	68	69	72	69	72	71	69	69
70	BDO México	Servicios profesionales	907	70	70	71	67	70	70	70	72	70	70	70	71	68	69	65	70	70
71	Allux	Servicios inmobiliarios	533	69	71	70	71	71	71	71	71	71	71	71	70	71	71	70	73	72
72	Giant Motors Latinoamérica (JAC México)	Armadora automotriz	984	72	72	72	72	73	72	72	69	73	73	72	69	72	70	72	71	77
73	Natgas	Petróleo y gas	501	73	75	73	73	72	73	74	73	72	72	73	73	73	73	73	72	73
74	Baker Tilly Mexico	Servicios profesionales	604	74	73	74	76	74	74	73	78	74	74	74	74	74	74	74	76	74
75	Occidental at Xcaret Destination	Hotelería y turismo	600	78	74	75	78	75	75	75	74	75	75	75	75	75	75	75	75	75
76	Altán Redes	Telecomunicaciones	564	76	76	76	74	77	76	79	76	77	76	76	77	76	76	76	77	71
77	Newell Brands	Productos de consumo	852	77	77	79	77	76	77	77	77	76	78	77	76	77	79	77	74	76
78	Rancho el 17	Agroindustria	692	75	79	78	75	78	79	78	80	78	77	78	78	78	77	78	78	78
79	Grupo Martí	Comercio especializado	2,533	79	78	77	79	79	78	76	75	79	79	79	79	81	78	80	79	79
80	AUTOCOM	Automotriz y autopartes	2,386	80	80	80	82	80	80	80	79	80	80	81	83	79	84	79	80	80
81	EXI OPERADORA QUANTUM	Infraestructura	687	81	81	81	81	81	82	81	81	81	81	80	82	80	81	81	82	81
82	Transmontes	Logística y transporte	561	82	83	82	80	82	81	83	82	83	82	82	80	82	82	82	81	82
83	CEVA Logistics	Logística y transporte	1,870	83	82	86	83	84	83	82	85	86	83	83	81	83	80	83	83	83
84	Lapi Laboratorio Médico	Servicios de salud	774	85	84	83	84	83	84	84	84	84	85	84	86	84	83	84	87	85
85	Salchichas Y Jamones de México	Alimentos y bebidas	1,388	84	85	84	85	85	85	85	83	82	84	85	84	85	85	85	84	84
86	TIP México	Servicios financieros	542	86	86	85	86	88	86	86	86	85	86	87	85	86	86	86	85	86
87	Bebidas Refrescantes de Nogales	Alimentos y bebidas	581	88	87	87	87	87	87	88	87	87	87	86	88	87	87	87	86	87
88	Laboratorios Grossman-Bausch Health	Química farmacéutica	746	87	89	88	88	86	88	87	89	88	88	88	89	88	89	88	88	88
89	Grupo Multimodal	Logística y transporte	626	90	88	89	89	89	89	89	88	89	89	89	90	89	88	89	89	93
90	Finvivir	Servicios financieros	1,219	89	90	90	90	90	90	90	90	90	90	91	91	90	90	90	91	90
91	Microformas	Servicios profesionales	910	91	91	93	91	91	91	93	91	92	91	92	87	91	91	91	90	91
92	Grupo CR3	Automotriz y autopartes	1,182	92	92	92	93	92	92	92	92	91	92	90	92	93	92	95	92	89
93	Almer	Logística y transporte	1,891	93	93	91	92	93	94	91	93	93	93	93	93	92	94	93	95	94
94	Quantum Energía	Electricidad y energía	694	94	95	94	94	94	93	95	96	94	94	94	94	94	93	94	94	92
95	Joyerías Bizarro	Comercio especializado	950	95	94	95	95	95	95	94	95	95	96	97	96	95	95	92	93	96
96	Hogares Unión y Migdal Arquitectos	Servicios inmobiliarios	1,527	96	96	96	96	96	96	96	94	96	95	95	95	97	96	96	98	95
97	Zemog	Logística y transporte	591	98	97	97	98	97	97	97	97	97	99	96	97	100	99	97	97	97
98	Minsa	Alimentos y bebidas	1,547	99	98	98	97	99	98	98	99	98	98	99	98	98	97	98	96	99
99	Aleatica	Infraestructura	1,859	97	99	99	100	98	99	99	98	99	97	98	99	99	98	99	99	98
100	MAJA Sportswear	Comercio especializado	763	100	100	104	99	102	100	100	100	101	104	100	100	96	100	100	102	100
101	Editorial Santillana México	Editorial	678	101	102	101	103	101	102	102	101	100	101	101	103	101	101	101	101	103
102	Grupo Abadi	Holding	534	102	101	102	102	100	101	101	102	102	100	102	102	103	102	103	100	102
103	Zinergia	Logística y transporte	1,463	103	103	103	104	103	105	103	104	103	103	103	101	107	103	104	103	101
104	Organización Reynera	Productos de consumo	939	104	104	100	101	104	103	104	107	104	102	104	104	104	104	107	104	104
105	Grupo gastronómico Argentilia	Restaurantes	1,070	105	105	105	105	105	104	105	103	106	105	105	106	105	105	102	105	105
106	Aliacer: la unión de Perfiles LM y Galvasid	Siderurgia y metalurgia	1,741	106	106	106	106	106	106	106	106	105	106	106	105	102	109	106	106	106
107	HNI Corporation México	Comercio especializado	566	107	107	107	107	107	107	107	105	107	107	108	107	109	106	108	107	109
108	Crediclub	Servicios financieros	1,884	108	112	108	108	110	108	108	108	108	112	107	111	108	107	105	108	108
109	Zascita de México	Seguridad privada	803	109	110	109	113	109	110	109	112	109	109	109	109	106	108	109	109	107
110	Tiendas de conveniencia Asturiano	Comercio autoservicio	1,146	111	109	110	109	108	109	110	110	110	110	110	108	110	110	111	110	110
111	Mueller Comercial	Materiales y herramientas	590	110	108	111	111	111	111	115	111	111	108	111	112	111	112	110	111	111
112	DICEX	Logística y transporte	1,407	112	111	112	110	112	112	112	109	113	111	112	110	112	111	112	112	112
113	TotalGas	Petróleo y gas	687	113	113	113	112	113	115	113	113	112	113	113	116	113	116	113	113	113
114	Grupo MC	Productos de consumo	564	114	114	114	114	114	117	114	114	114	114	114	113	114	113	114	114	114
115	Marathon Electric México	Equipo eléctrico	696	115	116	116	115	115	113	111	115	116	117	115	115	117	114	115	115	115
116	Rendichicas	Petróleo y gas	1,073	116	115	115	116	116	116	116	117	115	116	116	114	115	115	116	116	117
117	Industrias Cazel	Automotriz y autopartes	720	117	117	117	117	117	114	117	116	117	115	117	117	116	117	117	117	116

RANKING

EMPRESAS CON MENOS DE 500 COLABORADORES

P.	EMPRESA	SECTOR	Número de colaboradores	CULTURA														CLIMA			
				Liderazgo	Dinámica organizacional	Resiliencia	Identificación con la empresa	Crecimiento laboral	Formación-*Role model*	Motivación organizacional	Relación laboral	Honestidad	Diversidad e inclusión	Políticas de la empresa	Responsabilidad social	Jornada laboral	Seguridad laboral	Estrés laboral	Psicología positiva	Compensación
1	Bristol Myers Squibb	Química farmacéutica	154	1	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	2
2	CompuSoluciones	Computación y servicios	462	2	1	3	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	3	2	2	1
3	Tesselar	Computación y servicios	109	3	3	2	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	2	4	3	3
4	CONTPAQi	Tecnología diversificada	480	5	4	4	4	4	3	3	5	4	4	5	4	4	4	3	4	4
5	HR Ratings	Servicios financieros	127	4	6	5	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	6	5	5	6
6	Penguin Random House Grupo Editorial	Medios de comunicación	349	6	5	6	6	8	6	6	6	6	6	7	6	7	5	6	6	5
7	Church & Dwight México	Productos de consumo	103	8	7	7	7	7	7	8	7	7	8	6	7	6	7	7	7	7
8	Interesse Agente de Seguros y de Fianzas	Seguros y fianzas	311	7	9	8	8	6	8	7	9	8	7	8	8	8	9	8	8	8
9	Brown-Forman México	Bebidas alcohólicas y tabaco	270	9	8	9	9	9	10	9	8	9	9	9	10	9	8	10	10	9
10	Hegewisch López Consultores	Servicios profesionales	216	11	10	10	11	10	9	10	10	10	10	10	9	10	10	9	9	12
11	Canon Mexicana	Tecnología diversificada	251	10	11	11	10	12	11	12	11	11	12	11	11	11	11	11	11	11
12	TRATON Financial Services México	Servicios financieros	194	12	12	12	13	11	12	11	12	14	11	13	12	13	12	12	12	10
13	Afirme Servicios Administrativos	Servicios profesionales	392	13	13	14	12	13	13	13	13	13	13	12	13	12	14	13	14	13
14	ADELTA Consultores	Servicios profesionales	121	14	14	13	14	14	14	14	15	12	14	14	14	14	13	15	13	14
15	GC· PROTECCION	Seguridad privada	135	15	16	17	15	15	15	15	14	15	15	15	15	16	15	16	15	15
16	MARKET PRO	Servicios especializados	110	16	15	16	16	17	16	16	16	16	17	17	17	17	16	14	16	16
17	QUALFON	Telecomunicaciones	346	19	17	15	17	16	17	17	17	17	18	16	16	15	17	17	17	18
18	Andaz Mexico City Condesa	Hotelería y turismo	257	18	18	18	18	18	18	20	18	20	16	18	18	18	18	19	18	17
19	ODESSA, Operadora de Desarrollo Social	Servicios financieros	152	17	19	19	19	20	19	19	19	18	19	19	19	21	19	18	19	21
20	PROTEAK	Agroindustria	317	20	20	20	20	19	20	18	20	19	20	20	20	20	20	20	20	20
21	Laboratorios Alfasigma México	Química farmacéutica	164	21	21	21	21	21	22	21	21	21	22	22	22	19	21	21	21	19
22	Gigante Grupo Inmobiliario	Inmobiliario	318	22	22	22	22	23	21	22	22	22	21	21	21	22	22	23	22	22
23	AGH Labels	Servicios profesionales	388	24	23	23	23	22	23	23	24	23	23	23	23	24	23	22	23	23
24	Soluciones Creativas Capital Humano	Servicios profesionales	102	23	24	24	24	24	24	26	23	25	24	24	25	23	24	25	24	24
25	HIR Casa	Servicios financieros	287	25	25	25	25	25	25	25	25	24	26	25	24	25	25	24	25	25
26	Bitso	Servicios financieros	230	26	28	26	26	26	27	24	27	27	25	26	26	26	26	26	29	27
27	Volkswagen Financial Services	Servicios financieros	357	27	27	27	27	27	26	29	26	26	27	28	27	27	30	27	27	26
28	Aceros Levinson	Comercio especializado	383	31	26	28	28	29	28	28	28	28	28	27	29	28	28	29	28	28
29	Carvajal Educación	Papel y cartón	446	29	30	29	29	28	30	27	29	29	29	29	28	29	29	28	26	29
30	The Cape, a Thompson Hotel	Hotelería y turismo	384	28	29	31	30	30	31	32	30	30	30	30	30	30	31	30	30	30
31	Porter Novelli	Servicios profesionales	142	30	32	30	31	32	33	31	31	34	31	31	31	34	27	31	31	31
32	Grupo Aries Fortalece Tu Patrimonio	Servicios inmobiliarios	101	32	31	32	32	31	29	30	33	32	33	32	32	32	32	32	33	37
33	Zebra Technologies México	Tecnología diversificada	352	33	33	33	35	33	34	33	32	33	32	33	33	31	33	33	32	32
34	Netlogistik An Argano Company	Tecnología diversificada	489	34	34	34	34	34	32	34	34	31	34	34	34	37	34	34	36	34
35	Ucin Médica	Comercio de medicamentos	116	35	35	36	33	35	35	35	36	35	35	36	35	33	35	35	34	33
36	Gran Hotel Ciudad de México*	Hotelería y turismo	186	36	36	35	36	37	36	36	35	37	36	35	36	35	36	36	35	36
37	Cardif	Seguros y fianzas	265	37	37	38	37	36	38	37	38	36	37	37	37	36	38	37	37	38
38	Bricos	Materiales y herramientas	434	38	38	37	38	38	39	38	37	38	39	38	38	38	37	38	39	35
39	Thona Seguros	Seguros y fianzas	134	39	39	39	39	40	42	39	40	40	38	39	39	39	39	39	40	39
40	Grupo Chufani	Construcción	229	40	40	40	41	39	37	41	39	39	40	41	40	40	40	40	38	40
41	Vitasanitas	Comercio de medicamentos	235	42	41	43	40	41	41	40	41	41	41	40	41	41	43	41	41	43
42	Grupo ORVE	Servicios inmobiliarios	141	41	43	42	42	42	40	43	42	42	42	42	42	42	42	42	42	41
43	Grupo Industrial Tellería	Holding	400	43	42	41	43	43	44	44	44	43	43	43	43	43	41	44	43	42
44	Catorce Días	Medios de comunicación	120	46	44	44	44	44	43	42	43	44	44	44	45	44	44	43	44	44
45	PROSER Grupo Constructor	Construcción	126	44	47	45	45	46	46	45	46	45	45	45	44	46	45	45	45	45
46	Promologistics	Logística y transporte	300	45	46	46	46	45	45	47	45	46	46	46	46	45	46	46	46	46
47	Ultimate Leisure Club	Hotelería y turismo	104	47	45	48	47	47	47	46	47	47	47	49	47	47	48	47	47	48
48	Randstad México	Servicios profesionales	138	50	48	47	48	48	48	48	49	50	48	50	48	49	47	48	48	52
49	PayJoy	Servicios financieros	304	48	50	49	49	50	49	49	48	49	50	48	51	48	49	49	49	49
50	NACH Capital Humano	Servicios profesionales	101	49	49	50	50	49	50	52	50	48	49	47	50	50	50	50	50	51
51	Mexienergi	Petróleo y gas	103	51	51	51	51	53	51	51	52	51	51	51	49	52	51	53	51	47
52	Afirme Centro de Contacto y Recuperación	Servicios profesionales	337	52	52	52	53	52	52	50	51	52	52	52	52	51	52	51	52	50
53	GIDEAS	Servicios especializados	140	53	57	53	52	51	55	54	53	53	53	54	53	53	53	52	53	53
54	Quierocasa	Construcción	390	54	54	55	54	54	54	55	55	55	54	53	56	55	54	55	54	54
55	JYRSA	Textil y confección	175	55	55	54	55	55	53	57	54	54	55	55	55	54	55	54	55	56

RANKING

EMPRESAS CON MENOS DE 500 COLABORADORES

P.	EMPRESA	SECTOR	Número de colaboradores	CULTURA												CLIMA				
				Liderazgo	Dinámica organizacional	Resiliencia	Identificación con la empresa	Crecimiento laboral	Formación-*Role model*	Motivación organizacional	Relación laboral	Honestidad	Diversidad e inclusión	Políticas de la empresa	Responsabilidad social	Jornada laboral	Seguridad laboral	Estrés laboral	Psicología positiva	Compensación
56	SafeLink Group	Servicios profesionales	104	56	58	56	56	56	56	53	56	56	56	56	54	56	56	56	56	55
57	another	Servicios profesionales	301	59	53	57	58	57	59	56	57	57	57	57	58	57	57	57	57	57
58	Axioma Proyectos	Servicios profesionales	316	58	56	58	60	63	58	58	58	58	58	58	57	58	58	64	58	58
59	Werfen	Servicios de salud	221	57	59	59	57	59	57	59	59	60	59	59	59	61	59	59	59	59
60	ENERGÉTICOS FUSIÓN Y GNC	Petróleo y gas	120	60	60	62	59	60	60	61	61	61	60	60	60	60	62	60	61	61
61	Datavision Digital	Computación y servicios	162	61	61	61	61	61	61	60	60	59	63	61	61	64	60	61	60	60
62	OSROCA Corporativo	Servicios inmobiliarios	235	63	62	64	63	62	63	62	62	62	62	63	62	59	64	58	62	62
63	Zermat Internacional	Cuidado personal	383	62	63	63	66	58	62	63	63	63	61	62	64	63	63	63	63	66
64	Laboratorios Tornel	Química farmacéutica	248	64	65	66	64	64	64	66	64	64	64	64	63	62	61	68	64	64
65	Mobiik	Computación y servicios	116	65	64	60	65	65	67	65	66	66	65	67	65	65	65	65	65	63
66	Finamex	Servicios financieros	393	66	66	67	62	66	66	64	65	65	66	66	66	66	66	62	67	65
67	Grupo Ruz	Comercio autoservicio	217	70	68	65	67	67	65	67	67	67	67	65	68	70	67	67	66	67
68	Fincamex	Construcción	205	68	67	68	68	68	68	69	68	68	68	68	67	68	68	66	70	68
69	GrupoMap	Servicios profesionales	270	69	69	70	69	69	69	68	69	69	69	70	69	69	72	69	68	69
70	Círculo de Crédito	Servicios financieros	273	71	70	74	70	70	70	74	70	70	70	69	71	67	70	70	69	70
71	VALENETWORK	Servicios profesionales	351	67	72	71	71	71	71	70	71	72	71	71	70	71	71	71	71	73
72	Kelly México	Servicios profesionales	289	72	71	72	74	75	73	72	72	74	73	72	72	77	69	72	72	72
73	Mi Nave Powered by VGM	Servicios financieros	109	73	74	73	73	72	72	71	74	73	72	73	73	73	73	78	73	71
74	BursonGroup	Servicios profesionales	187	74	73	69	72	74	74	73	73	71	74	74	74	72	74	74	75	74
75	Sugar Foods	Alimentos y bebidas	393	75	75	75	75	73	75	77	75	75	75	75	75	75	75	75	74	75
76	Grupo Lamat	Construcción	104	76	76	76	76	76	77	78	78	76	77	76	79	74	76	76	77	76
77	SSL Digital	Computación y servicios	157	77	77	77	77	77	76	76	77	77	76	77	76	76	77	77	76	77
78	Grupo Pascal	Servicios profesionales	130	78	78	80	79	78	78	75	76	78	78	78	78	78	80	73	78	78
79	Grupo IPS México	Servicios de seguridad	210	79	79	79	78	79	79	79	79	81	79	80	77	79	79	79	79	83
80	Serviacero Worthington	Automotriz y autopartes	430	81	80	83	82	80	80	80	80	80	80	79	80	80	82	80	80	79
81	OMA	Servicios aeroportuarios	251	80	81	81	81	81	81	81	82	82	81	81	81	81	81	84	81	81
82	Encontrack	Logística y transporte	348	82	83	82	80	83	82	86	81	79	83	82	82	82	78	82	82	82
83	SMC Corporation México	Maquinaria y equipo	291	83	82	78	83	84	83	83	83	83	86	83	86	84	83	83	83	80
84	Crepes & Waffles México	Restaurantes	488	84	84	84	84	82	84	82	84	84	84	84	83	83	83	84	81	84
85	GILSA	Comercio especializado	383	85	87	86	85	85	85	85	86	85	82	85	84	85	86	86	85	85
86	GDI Grupo Diamante Internacional	Textil y confección	129	86	86	85	88	86	86	84	88	86	85	86	85	86	85	85	86	86
87	CasaIdeas	Comercio especializado	276	87	85	87	87	88	87	87	87	87	88	87	88	87	87	87	87	88
88	La Latino Seguros	Seguros y fianzas	212	88	88	88	86	87	88	88	85	88	87	88	87	88	90	88	88	87
89	Zeeco Therme	Maquinaria y equipo	118	89	89	89	92	89	89	89	89	89	89	89	89	89	89	90	90	89
90	Grupo IMU	Publicidad y mercadotecnia	340	90	90	93	90	90	91	90	90	90	90	90	92	90	88	89	89	90
91	SET (Servicios de Estacionamiento GGI)	Servicios profesionales	415	91	94	91	93	94	90	91	92	91	92	91	91	92	91	95	91	91
92	Comercializadora de autopartes Calderón	Comercio especializado	185	92	92	92	89	92	92	95	91	93	91	92	90	91	92	92	94	92
93	Parks Industrial	Servicios inmobiliarios	142	96	93	90	91	93	93	93	94	92	93	93	93	93	93	91	93	95
94	Grupo Moravi	Equipo médico	119	94	91	97	94	91	94	92	93	94	94	94	94	94	97	94	92	94
95	Ciasa Comercial	Maquinaria y equipo	131	95	95	95	95	95	95	94	95	95	95	95	95	95	95	93	96	93
96	Flash Gas Station	Petróleo y gas	102	93	96	96	96	96	97	96	96	96	96	96	96	96	96	96	95	96
97	Operadora Cibergestión	Computación y servicios	438	97	100	94	98	97	96	97	97	97	97	97	98	97	94	99	97	97
98	Yamaha Music de México	Comercio especializado	117	98	98	101	103	98	98	98	99	98	98	99	97	99	100	98	98	101
99	GNM | Grupo Gráfico Romo	Papel y cartón	284	100	101	98	99	99	99	99	98	99	99	101	99	100	98	97	99	99
100	Plesa Steel	Siderurgia y metalurgia	369	99	97	99	100	100	100	101	100	102	101	100	100	98	99	100	100	100
101	Grupo Aspid	Cuidado personal	292	101	99	103	101	101	101	100	102	101	100	98	101	101	101	101	103	98
102	AMER SPORTS	Comercio especializado	312	102	102	102	97	102	102	102	101	103	102	102	102	102	102	102	101	102
103	grupo requiez	Comercio especializado	210	104	103	100	102	103	103	104	103	100	103	103	103	103	103	103	102	103
104	Empacadora de Carnes San Francisco	Agroindustria	220	108	104	104	104	104	105	103	105	104	104	104	104	104	104	104	104	104
105	Universal Cargo M	Logística y transporte	158	105	105	107	105	105	104	105	104	105	106	106	105	105	107	105	105	105
106	99minutos	Logística y transporte	270	103	106	106	106	106	107	106	106	106	105	105	106	108	106	107	106	107
107	Tequila San Matías de Jalisco	Bebidas alcohólicas y tabaco	313	107	109	105	107	107	106	107	107	108	107	107	107	106	105	106	107	106
108	GFT México	Computación y servicios	356	109	108	108	108	108	108	111	109	107	108	108	109	107	108	110	109	108
109	Hycsa Servicios Administrativos	Construcción	110	110	107	109	109	110	109	109	108	111	109	109	108	110	109	109	108	109
110	Eureka&Co.	Servicios profesionales	153	106	110	110	110	109	110	110	110	110	110	112	110	109	110	108	110	112

RANKING

EMPRESAS CON MENOS DE 500 COLABORADORES

P.	EMPRESA	SECTOR	Número de colaboradores	CULTURA														CLIMA				
				Liderazgo	Dinámica organizacional	Resiliencia	Identificación con la empresa	Crecimiento laboral	Formación-*Role model*	Motivación organizacional	Relación laboral	Honestidad	Diversidad e inclusión	Políticas de la empresa	Responsabilidad social	Jornada laboral	Seguridad laboral	Estrés laboral	Psicología positiva	Compensación
111	GN SYS	Computación y servicios	162	111	111	111	111	111	113	115	112	109	111	111	111	111	111	112	111	110
112	Charger Logistics	Logística y transporte	107	112	112	114	112	112	112	112	111	112	113	110	112	112	114	111	112	111
113	El Cielo Valle de Guadalupe	Bebidas alcohólicas y tabaco	113	113	113	113	113	115	111	113	113	113	112	113	113	113	113	113	114	113
114	Corporativo Enciso	Logística y transporte	437	114	114	112	115	114	114	114	114	114	114	114	114	117	112	114	115	114
115	Megaempeños	Servicios financieros	493	115	115	115	114	116	115	108	116	115	116	115	115	114	115	115	113	117
116	EVEN GROUP	Telecomunicaciones	365	118	117	116	116	113	117	116	115	116	115	117	116	116	116	116	117	116
117	Surtidor Eléctrico	Equipo eléctrico	210	116	116	117	117	117	116	118	117	117	117	116	117	115	117	117	116	115
118	FreeLife	Alimentos y bebidas	101	121	118	118	118	118	118	119	118	118	118	119	118	118	118	120	118	118
119	Ananda Distribuciones	Cuidado personal	125	117	120	119	119	119	120	117	119	119	119	118	119	119	120	118	119	120
120	Grupo Industronic	Electricidad y energía	340	120	119	120	120	120	121	121	120	120	120	120	120	120	119	122	120	121
121	Café Etrusca	Comercio especializado	239	119	121	122	122	121	119	120	122	121	121	121	121	121	121	119	121	119
122	Vitti Logistics	Logística y transporte	236	122	122	127	121	122	122	122	121	122	122	122	122	122	122	121	122	122
123	Valia Energía	Electricidad y energía	283	124	123	123	125	125	123	123	123	123	123	123	123	126	124	123	123	128
124	Robertet de México	Química y petroquímica	179	123	125	121	124	124	124	124	124	126	124	125	125	124	123	124	124	124
125	Recurso Confiable	Computación y servicios	351	125	124	125	123	123	126	127	125	125	125	124	124	125	125	125	127	125
126	Imperquimia	Materiales y herramientas	452	126	126	126	126	126	125	126	126	127	127	128	126	123	126	126	126	123
127	ConectaBee	Servicios profesionales	194	127	127	124	127	128	127	125	128	124	126	127	127	129	127	127	125	127
128	Grupo Tenerife	Construcción	412	129	131	128	128	127	128	128	127	128	128	126	128	128	128	131	128	130
129	ETTS Blindaje	Seguridad privada	196	128	130	129	130	129	129	131	129	129	129	129	130	127	129	128	129	126
130	Rompope Coronado	Alimentos y bebidas	245	130	129	132	129	130	132	130	130	130	130	130	129	130	132	129	130	129
131	Ginga Group	Electrónica de consumo	140	131	128	131	131	131	130	129	131	131	131	131	131	132	131	132	131	132
132	Soluciones de Altura	Materiales y herramientas	209	132	132	133	135	132	131	132	133	132	132	132	132	131	130	130	132	131
133	StenTech	Materiales y herramientas	201	133	135	130	133	133	133	133	132	133	133	133	134	133	133	133	133	134
134	US Fuel	Petróleo y gas	373	134	134	134	134	134	136	135	134	134	134	134	133	134	134	134	134	133
135	Administradora y Operadora de Centros de Servicios Fleet	Automotriz y autopartes	453	137	133	135	132	135	135	136	136	135	136	136	135	135	135	135	135	136
136	Viakem	Química y petroquímica	385	136	136	136	136	136	134	134	135	136	138	135	136	136	138	136	136	135
137	Vemasmas	Computación y servicios	145	135	138	137	137	138	138	137	137	137	135	137	138	137	137	137	137	138
138	Café La Flor de Córdoba	Alimentos y bebidas	114	138	137	138	138	137	137	138	138	138	137	138	137	138	136	138	138	137

*Hotel El Ejecutivo, Isaaya Hotel Boutique y Hotel Valle de México.

METODOLOGÍA

SÚPER EMPRESAS
'Los lugares en donde todos quieren trabajar' llega a su edición 2026, sustentado en las bases de la metodología **TOP Companies**, firma líder en medición y consultoría de cultura y clima organizacional.

Año con año, reunimos a todas aquellas organizaciones que reconocen la premisa "lo que no es medible, no es mejorable", que apuestan por un proceso confiable y sostenible que les permite fortalecer, vivir y transmitir su cultura. La metodología para la evaluación consta de dos instrumentos:

1 Cuestionario de colaboradores: 102 reactivos que miden 12 factores de cultura organizacional y cinco de clima organizacional a través de las conductas instaladas de quienes viven, día con día, la cultura. Este cuestionario aporta el 80% de la calificación de las Súper Empresas.

2 Inventario de Políticas, Prácticas y Programas (IPPP): *Check list* que mide el grado de formalización de la compañía y aporta el 20% de la calificación restante.

Esta información es procesada y se obtienen calificaciones que permiten posicionar a las empresas en este listado, que está dividido en tres categorías: -500 colaboradores, 500 a 3,000 colaboradores y +de 3,000 colaboradores.

PALANCAS DE RETENCIÓN

Las empresas conviven con un talento que cuestiona, compara y decide si quiere quedarse o no.

POR: *Nancy Malacara*

Hay algo que empezó a pasar en las oficinas y que no siempre se dice en voz alta. La gente sí se suma a las filas de las empresas, pero no se queda el mismo tiempo que antes. El tema no pasa por la falta de talento ni por vacantes sin cubrir, sino por la duración de esa relación laboral y por lo vulnerable que se volvió en ciertos momentos.

En muchas organizaciones, sobre todo, en las posiciones que ocupan las personas más jóvenes, la permanencia perdió estabilidad y se volvió más corta, más incierta y más difícil de anticipar, por lo que la rotación comenzó a leerse de otra manera.

En el ranking Súper Empresas de *Expansión*, elaborado por TOP Companies, el 38% de las compañías con más de 3,000 empleados reporta niveles de rotación voluntaria anual superiores al 15%, proporción que se ubica en 28% en empresas de entre 500 y 3,000 colaboradores y en 14% en organizaciones de menos de 500 personas.

El índice de rotación, más que verse como un dato operativo, empezó a entenderse como una señal de desconexión, sobre todo, en equipos en los que el talento tiene más opciones para moverse y menos disposición a esperar.

Hoy en día, un buen sueldo, prestaciones competitivas y una ruta de crecimiento siguen siendo relevantes, pero ya no alcanzan para asegurar que alguien decida quedarse. En ese punto, las razones para permanecer se construyen en varios frentes: en la carga de trabajo que se acumula, en la claridad sobre lo que sigue profesionalmente o en decisiones que parecen menores, como la forma en que se organiza la presencia en la oficina.

"Hay generaciones que no entienden por qué tienen que regresar a la oficina si ya demostraron que el trabajo funciona de manera remota", dice Alejandra Allard, directora de Recursos Humanos para México, Colombia y Perú de Bristol Myers Squibb.

De ahí que el modelo híbrido empiece a generar tensiones, ya que lo que en un inicio se entendía como un beneficio también abre nuevas expectativas, sobre todo, en perfiles que priorizan la flexibilidad y que ya probaron que pueden sostener su trabajo sin estar físicamente en un mismo espacio.

FOTO: CORTESÍA



FUNDAMENTAL. Para Perla Aceves, el fortalecimiento del liderazgo resulta clave para la operación y la gestión de los empleados.

> **“LA GENTE DECIDE CON MUCHA MÁS INFORMACIÓN. NO SE QUEDA POR INERCIA, EVALÚA SI LO QUE VIVE TIENE SENTIDO.”**
>
> Perla Aceves, directora de Compensación, Beneficios y Operaciones de Recursos Humanos de Eli Lilly México.

ELI LILLY Y COMPAÑÍA DE MÉXICO

EMPRESAS DE 500 A 3,000 COLABORADORES

En la práctica, esto coloca a las empresas frente a una discusión más amplia, porque el modelo no solo impacta la operación, también influye en la experiencia del colaborador y en la forma en que se construye la conexión dentro de los equipos.

A la par, el debate ya no gira solo en torno a si el negocio funciona, también incorpora lo que se pierde cuando la gente no coincide en un mismo espacio, la forma en que se construyen las relaciones y esos momentos informales en los que muchas decisiones se destraban sin agenda. La empresa entonces empieza a lidiar con algo más complejo que la organización del tiempo, pues entra en juego la expectativa del empleado, que cuestiona con mayor claridad lo que recibe y el tipo de experiencia que está dispuesto a sostener.

“La gente hoy compara, pregunta y decide con mucha más información. No espera quedarse por inercia, evalúa si lo que vive en la empresa realmente tiene sentido”, señala Perla Aceves, directora de Compensación, Beneficios y Operaciones de Recursos Humanos de Eli Lilly y Compañía de México.

La postura se acentúa en perfiles de entre 25 y 35 años, para quienes cambiar de trabajo resulta más accesible y la permanencia se revisa con mayor frecuencia, lo cual acelera decisiones de salida que antes tomaban más tiempo. Aceves incluso señala que la permanencia empieza a definirse en otros espacios, ya que pesa más la relación con el líder inmediato, la posibilidad de desarrollarse sin frenar otros aspectos de la vida y la consistencia entre la promesa de la empresa y la experiencia diaria.

LA CHAMBA DE CONVENCER TODOS LOS DÍAS

Adaptarse a las expectativas de las nuevas generaciones se ha convertido en uno de los principales retos de retención. En el ranking, el 18% de las empresas grandes lo señala como un desafío, cifra que sube al 22% en las organizaciones más pequeñas, con mayor exigencia para responder a este talento.

Varias compañías ya empezaron a acomodar sus prácticas, con ajustes que no siempre son visibles desde fuera pero que sí impactan la experiencia interna. El modelo de trabajo es uno de los pri-

meros espacios en los que ese cambio se vuelve evidente.

En Bristol Myers Squibb, ganadora del ranking Súper Empresas 2026 en la categoría de menos de 500 colaboradores, el esquema híbrido se definió con una proporción de cinco días en casa por 10 laborales, distribuidos en semanas que combinan presencia y trabajo remoto. Esto es, que una semana asisten lunes, miércoles y viernes, y para la siguiente, martes y jueves. El modelo es obligatorio, aunque permite cierto margen de ajuste según la carga de trabajo y las necesidades del equipo.

"Buscamos asegurar que las personas tengan un balance entre vida y carrera y que la flexibilidad también sea uno de los pilares", dice Allard. En lugar de estandarizar el espacio de trabajo en casa, la empresa optó por dar un bono de 2,000 pesos para que cada colaborador adecuara su entorno según sus necesidades, sobre todo, con sillas ergonómicas, considerando que las condiciones personales no son iguales para todos.

En Eli Lilly, que ganó Súper Empresas 2026 en la categoría de entre 500 y 3,000 colaboradores, la estrategia toma otra forma. La compañía apostó por un esquema híbrido fijo, con lunes y viernes desde casa, mientras que martes, miércoles y jueves se concentran en la oficina. La decisión partió de encuestas internas para entender qué valoraban los colaboradores y cómo acomodar esas preferencias sin perder de vista las necesidades del negocio. Y también proporcionó sillas.

La diferencia para las Súper Empresas, sin embargo, está en la ejecución, pues los programas y beneficios pueden estar definidos, pero la experiencia depende de cómo cada líder los lleve a diario. El seguimiento, además, debe centrarse en los resultados, con mayor margen para que cada persona organice su tiempo y su forma de trabajar.

Y a esto se suma un abanico de beneficios que combina una base común con opciones más flexibles, pensado para atender necesidades que no son iguales para todos. "La intención es que las personas puedan tomar lo que les haga sentido de ese abanico, de modo que cada quien encuentre cómo equilibrar su vida personal y profesional", puntualiza Allard.

> **"BUSCAMOS QUE LAS PERSONAS TENGAN UN BALANCE ENTRE VIDA Y CARRERA, QUE LA FLEXIBILIDAD SEA UN PILAR.**
>
> Alejandra Allard, directora de RH de Bristol Myers Squibb para México, Colombia y Perú.

BRISTOL MYERS SQUIBB

EMPRESAS DE MENOS DE 500 COLABORADORES

FOTO: CORTESÍA



INCENTIVO. Alejandra Allard cuenta que el 'martes godín' crea espacios no solo de trabajo, sino de convivencia entre los colaboradores.

Bajo esa misma línea, entran apoyos para adaptar el trabajo a la vida personal, programas de bienestar y desarrollo, así como decisiones más cotidianas, como flexibilizar la vestimenta para que cada quien pueda presentarse de forma más auténtica, en una experiencia que también se construye desde esos detalles que no se ponían sobre la mesa.

CULTURA Y PROPÓSITO

En el día a día, el colaborador empieza a medir su experiencia con otra vara. No solo pasa por el sueldo ni por el número de días en casa, sino porque entienda para qué hace su trabajo y si ese propósito se siente en la operación y no únicamente en el discurso. Para las directivas, definir un propósito no implica mayor complejidad, el desafío aparece cuando ese mensaje tiene que vivirse en la operación diaria y no quedarse como una frase en la pared.

Allard plantea que parte del trabajo consiste en que justo cada una de las personas entienda el valor de lo que hace y cómo su rol impacta en la organización y en los pacientes, al ser una empresa relacionada con la salud; de ahí que hayan tenido que abrir espacios que antes no eran necesarios.

En Bristol Myers Squibb, uno de esos espacios es el 'martes godín', una dinámica interna pensada para reunir a los equipos, propiciar encuentros entre áreas y abrir conversaciones que no surgen en la rutina, y que además incorpora elementos más relajados, como sesiones de masaje o manicure, con la intención de que el personal no solo asista, sino que disfrute ir y se genere una conexión distinta con la empresa. "Cuando la gente entiende para qué hace su trabajo y con quién lo construye, la permanencia encuentra otro tipo de *engagement* y deja de depender de factores externos", dice Allard.

Pero ese vínculo también se construye fuera de las oficinas. En Eli Lilly México, parte de la estrategia ha sido acercar a los colaboradores al impacto real de su trabajo, a través de visitas a hospitales y actividades de voluntariado que les permiten ver, de primera mano, cómo inciden en la vida de los pacientes, pues también es una firma relacionada con el cuidado de la salud.

Y, nuevamente, el liderazgo entra en ese campo, porque coordinar tareas o dar seguimiento a objetivos ya no alcanza, ahora se vuelve necesario dar contexto, explicar decisiones y acompañar procesos en equipos que no siempre coinciden en un mismo lugar, señalan las directivas.

Desde la perspectiva de Aceves, los colaboradores valoran a los líderes que los entienden, que dan dirección sin perder la flexibilidad y que mantienen, además, cercanía, incluso cuando el trabajo no es presencial.

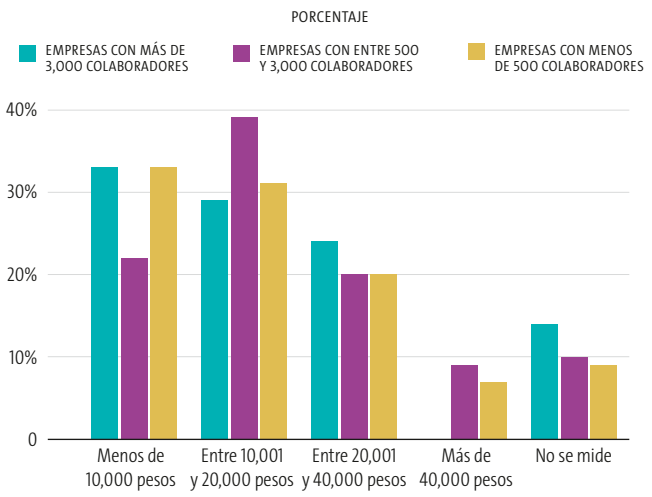
Cuando esa base falla, advierte, la desconexión aparece rápido, mientras que cuando se sostiene, se convierte en una de las razones más fuertes para quedarse. Es ahí donde se empieza a definir la permanencia, en la experiencia de pertenecer a un equipo donde el trabajo tiene sentido y se vive cada día.

INVERSIÓN EN EL TALENTO

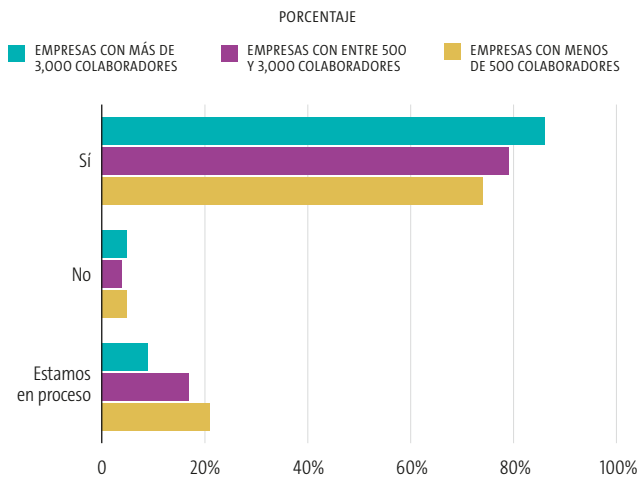
La retención de los colaboradores se ha convertido en uno de los retos para las empresas. Los trabajadores quieren más de su empleo y eso implica que las organizaciones tienen que fortalecer su oferta de valor.

FUENTE:
Sondeo elaborado por TOP Companies a las Súper Empresas 2026.

EN UN PROCESO DE SELECCIÓN DE PUNTA A PUNTA, ¿QUÉ COSTO PROMEDIO TIENE LA CONTRATACIÓN DE UN COLABORADOR EN TU EMPRESA?



¿CONSIDERAS QUE EN LA ACTUALIDAD TU EMPRESA TIENE CLARAMENTE DEFINIDO EL PERFIL IDEAL DE COLABORADOR?



DE LAS COMPAÑÍAS QUE DIJERON ESTAR EN PROCESO:

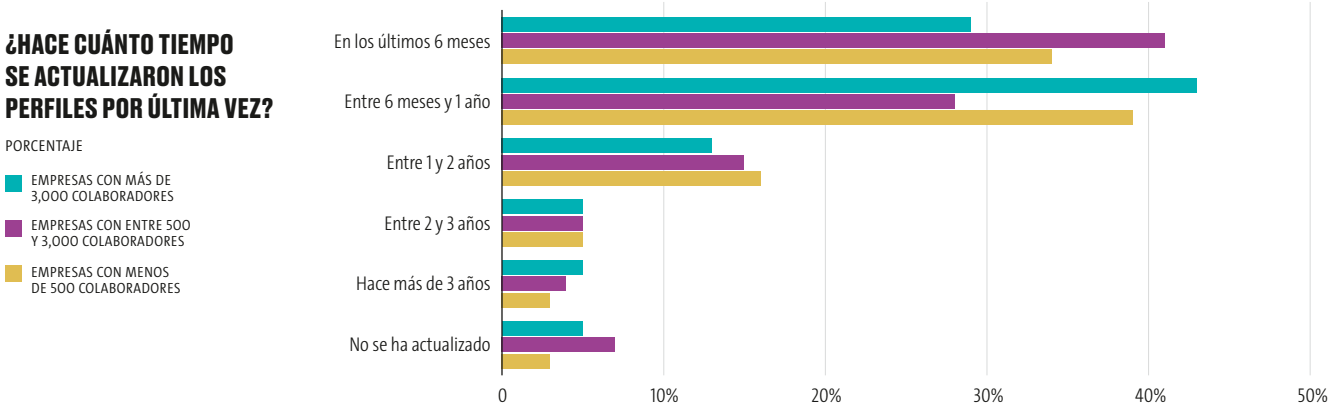
50% de las de más de **3,000** colaboradores

64% de las de entre **500** y **3,000** colaboradores

74% de las empresas con menos de **500** colaboradores

DIJERON ESTAR EN REVISIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE LAS DESCRIPCIONES DE PUESTO VIGENTES.

¿HACE CUÁNTO TIEMPO SE ACTUALIZARON LOS PERFILES POR ÚLTIMA VEZ?



Nota: cuando un rango no presenta alguna barra, es porque el porcentaje es 0.

80%

de las empresas, independientemente de su tamaño, dijeron que en los últimos tres años ha cambiado, de una u otra forma, el perfil de sus colaboradores. El resto respondió que no.

67%

de las empresas con más de **3,000** colaboradores reportaron una disminución en su rotación, al igual que el

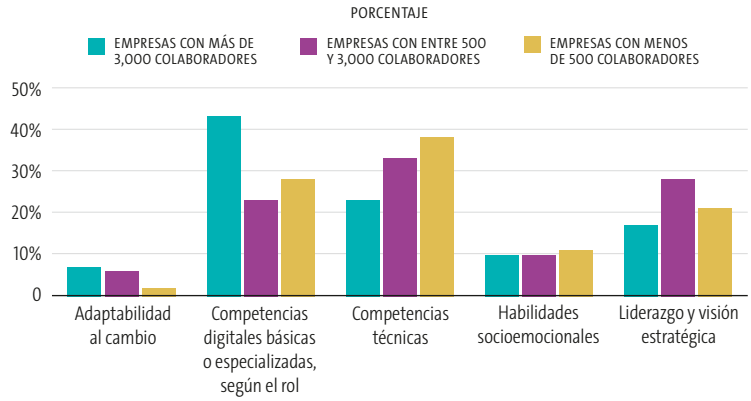
44%

de las compañías con entre **500** y **3,000** colaboradores, mientras que el

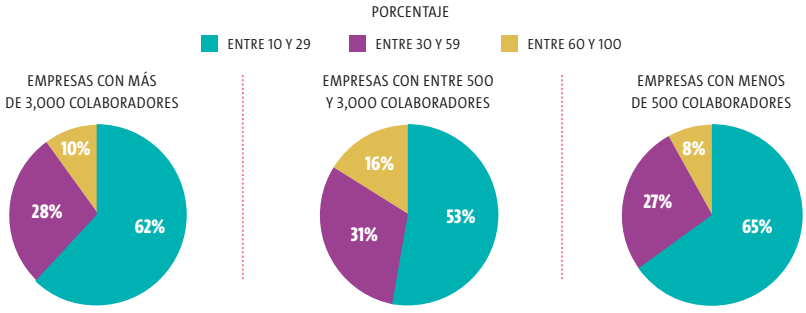
44%

de las de menos de **500** colaboradores afirmaron que la rotación se ha mantenido estable.

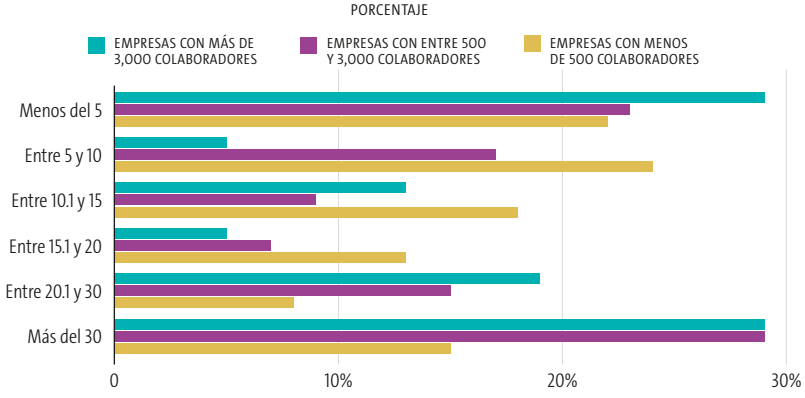
¿EN QUÉ TIPO DE HABILIDADES HA CONSISTIDO ESTE CAMBIO?



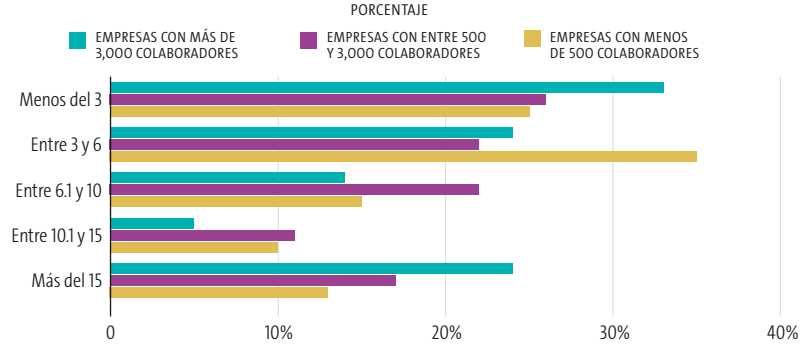
EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL, ¿QUÉ PORCENTAJE ESTIMADO INVOLUCRA EL USO DE HERRAMIENTAS DE IA?



¿CUÁL FUE LA ROTACIÓN TOTAL ANUAL DE TU EMPRESA EN EL ÚLTIMO AÑO?

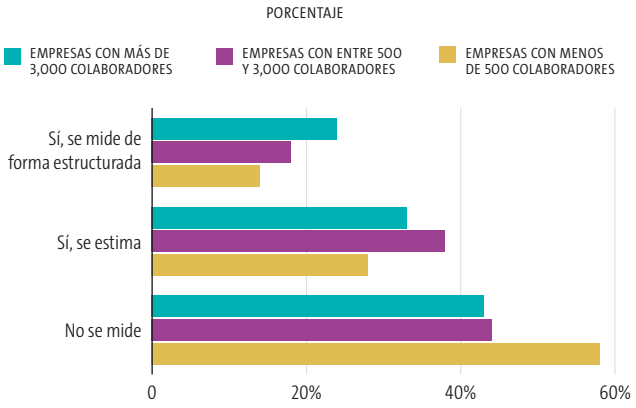


¿CUÁL FUE LA ROTACIÓN INVOLUNTARIA ANUAL DE TU EMPRESA EN EL ÚLTIMO AÑO? SOLO EL 2% DE LAS COMPAÑÍAS DE ENTRE 500 Y 3,000, Y DE LAS DE MENOS DE 500 COLABORADORES RESPONDIERON QUE NO TIENEN MEDIDA ESTA ROTACIÓN.



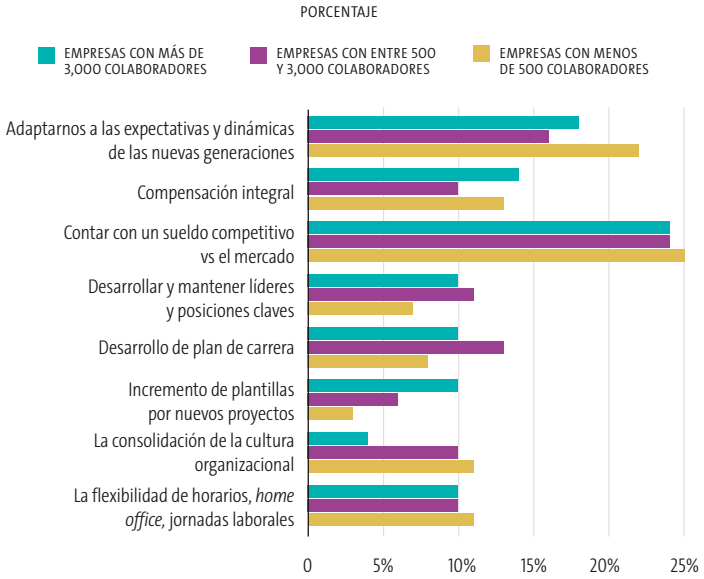
SÚPER EMPRESAS EXPANSIÓN 2026 TOP companies

¿TU EMPRESA MIDE O ESTIMA EL COSTO POR PUNTO DE ROTACIÓN?

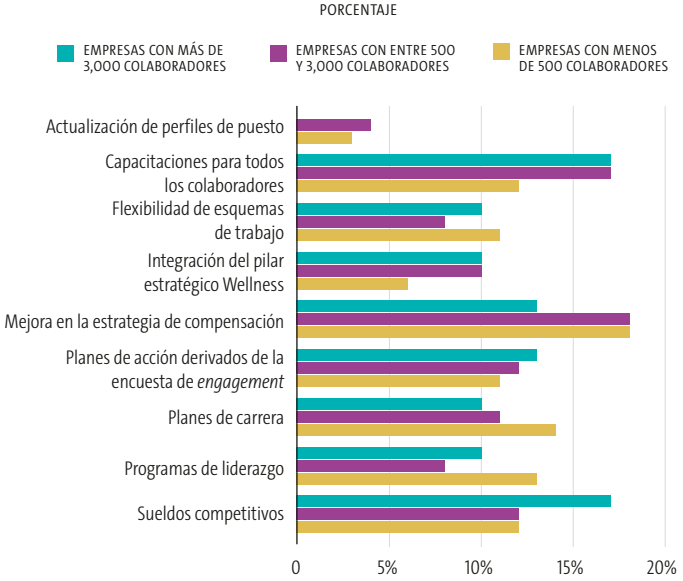


54% DE LAS EMPRESAS DE LOS TRES NIVELES, EN PROMEDIO, PREFIRIERON NO RESPONDER CUÁL ES EL COSTO ESTIMADO POR CADA PUNTO PORCENTUAL DE LA ROTACIÓN ANUAL, PERO EL **22%** EN PROMEDIO DIJO QUE EL COSTO ES DE MENOS DE 20,000 PESOS.

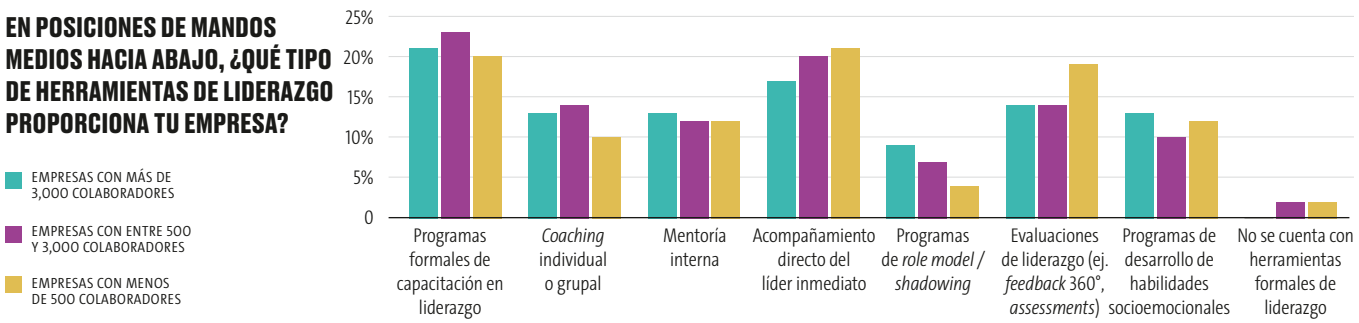
¿CUÁL HA SIDO EL PRINCIPAL RETO DE TU EMPRESA EN MATERIA DE RETENCIÓN DE TALENTO?



¿QUÉ ACCIONES O ESTRATEGIAS HAS IMPLEMENTADO PARA ATENDERLO?



EN POSICIONES DE MANDOS MEDIOS HACIA ABAJO, ¿QUÉ TIPO DE HERRAMIENTAS DE LIDERAZGO PROPORCIONA TU EMPRESA?

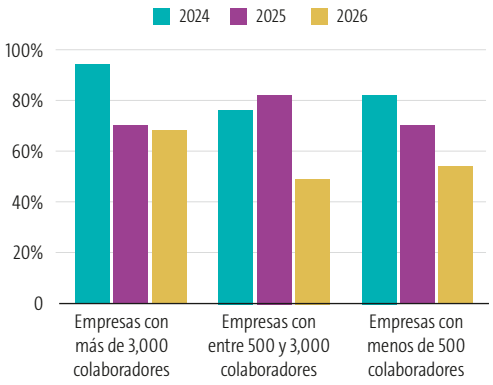


LA SALUD MENTAL EN LAS SÚPER EMPRESAS

La pandemia mostró la importancia de cuidar la salud mental de los colaboradores. Expansión y TOP Companies han realizado un ejercicio sistematizado en los últimos años para medir la situación en las compañías que forman parte del ranking.

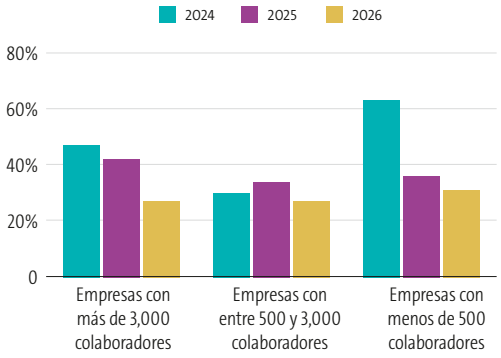
¿CONSIDERAS QUE LA SALUD MENTAL DE TUS COLABORADORES ES UN RETO EN LA ACTUALIDAD?

PORCENTAJE DE EMPRESAS QUE RESPONDIERON QUE SÍ POR AÑO.



¿HAN AUMENTADO LOS CASOS DE COLABORADORES QUE HAN DESARROLLADO ALGÚN PROBLEMA DE SALUD MENTAL EN LOS ÚLTIMOS DOS AÑOS?

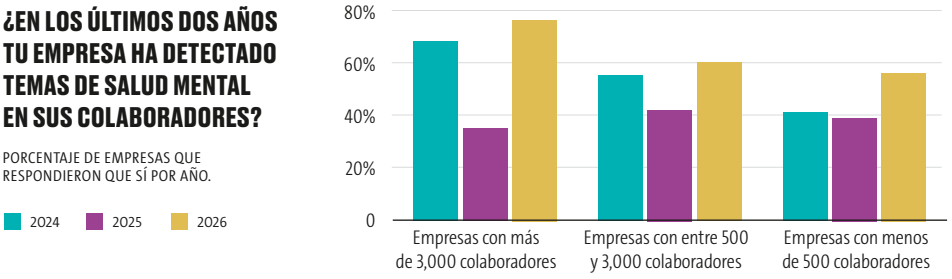
PORCENTAJE DE EMPRESAS QUE RESPONDIERON QUE SÍ POR AÑO.



Nota: en promedio, el 13% de las empresas señala desconocer si han aumentado los problemas de salud mental entre sus colaboradores, aunque este porcentaje ha bajado desde 2024.

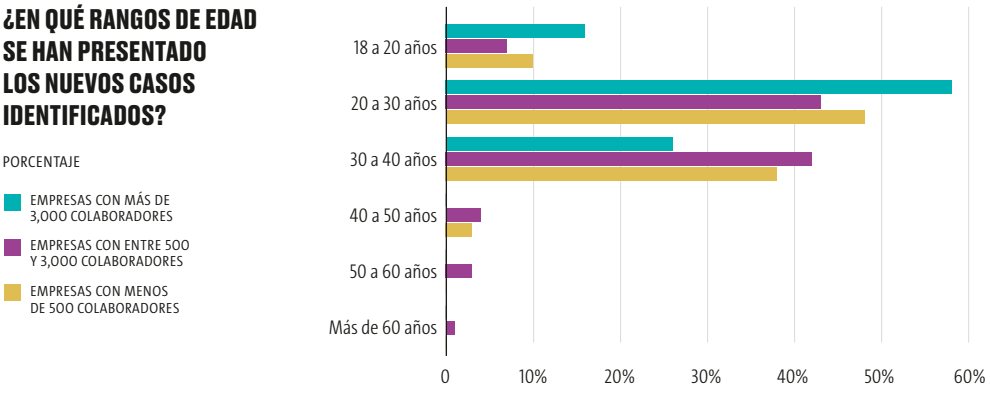
¿EN LOS ÚLTIMOS DOS AÑOS TU EMPRESA HA DETECTADO TEMAS DE SALUD MENTAL EN SUS COLABORADORES?

PORCENTAJE DE EMPRESAS QUE RESPONDIERON QUE SÍ POR AÑO.



¿EN QUÉ RANGOS DE EDAD SE HAN PRESENTADO LOS NUEVOS CASOS IDENTIFICADOS?

PORCENTAJE



Nota: cuando un rango no presenta alguna barra, es porque el porcentaje es 0.

80%

de las empresas participantes, en promedio, no han identificado diferencias relevantes entre hombres y mujeres en la incidencia en temas de salud mental.

¿CUÁLES HAN SIDO LOS PRINCIPALES PROBLEMAS DE SALUD MENTAL IDENTIFICADOS ENTRE LOS COLABORADORES DE TU EMPRESA?

ORDÉNALOS DE ACUERDO CON SU NIVEL DE INCIDENCIA.

1. Estrés
2. Ansiedad
3. *Burnout*
4. Depresión
5. Trastornos alimenticios
6. Trastornos del sueño
7. Adicciones (alcohol y otras sustancias)

FUENTE: Sondeo elaborado por TOP Companies a las Súper Empresas 2026. En la encuesta participaron 293 compañías, de las cuales 38 tienen más de 3,000 colaboradores; 117 son de entre 500 a 3,000 y 138 tienen menos de 500 trabajadores.



SÚPER EMPRESAS EXPANSIÓN 2026 TOP companies

TALENTO, EVOLUCIÓN Y ASUMIR NUESTRO LUGAR

LAILA CHARTUNI,
PRESIDENTA DE TOP COMPANIES

A 20 años de publicar el ranking Súper Empresas, hay algo evidente: no solo hemos observado la transformación de las organizaciones, hemos sido parte activa de ellas. En TOP Companies hemos acompañado procesos, medido culturas y, sobre todo, escuchado a millones de colaboradores en México y en Latinoamérica. Detrás de cada resultado hay historias reales; evolución, decisiones difíciles y cambios que impactan la vida laboral de las personas.

Si volteamos atrás, el cambio más profundo no está en las herramientas, sino en el rol que juegan las áreas de Recursos Humanos. Pasaron de operar procesos a diseñar cultura. Y en ese tránsito, la comunicación interna dejó de ser informativa para convertirse en un vehículo de conexión. Hoy no se trata de decir, se trata de generar sentido.

La tecnología aceleró todo. Digitalización, plataformas colaborativas, inteligencia artificial. Sin embargo, hay una constante que no cambia: el centro sigue siendo la persona. Podemos sofisticar los sistemas, pero la empatía no se automatiza y el liderazgo no se le delega a un algoritmo.

Las organizaciones más sólidas no son las que más invierten en tecnología, sino las que mejor entienden a su gente.

Y es que el talento también cambió, hoy en día, no busca únicamente estabilidad; busca propósito, flexibilidad y coherencia. Esto obliga a las empresas a algo más complejo que definir valores: vivirlos. Porque cuando la cultura no se experimenta, se vuelve discurso.

La pandemia marcó un punto de quiebre. Aceleró tendencias, pero, sobre todo, redefinió prioridades. El bienestar emocional, la confianza y el balance de vida dejaron de ser aspiracionales para convertirse en condiciones básicas. Cambió el contrato no escrito entre empresa y colaborador.

Aun así, muchas organizaciones siguen operando con lógicas del pasado, diseñan roles para contextos que ya no existen. El reto dejó de ser atraer talento; ahora, es entenderlo, desarrollarlo y lograr que permanezca. El talento dejó de ser un recurso para convertirse en el eje estratégico.

Hoy en día, desde TOP Companies vemos más participación, más liderazgo, más presencia. Pero el crecimiento no siempre llega con la misma fuerza a los niveles de decisión. Los obstáculos siguen ahí, aunque más sutiles. Y justo aquí aparece una dimensión incómoda pero necesaria: la responsabilidad individual.

El desarrollo profesional no ocurre por inercia. Tenemos más herramientas que antes, más acceso y más visibilidad que nunca; la diferencia radica en cómo se aprovechan.

Las organizaciones deben generar condiciones más equitativas, sin duda, pero también necesitan personas dispuestas a asumir un rol activo, a cuestionar, a elevar el estándar. El desarrollo del talento, masculino y femenino, no es solo un tema de equidad, es un factor de competitividad.

Después de 20 años de medir a las compañías más importantes del país, podemos concluir que el futuro del trabajo no se define en los discursos, sino en las decisiones. Decisiones de las empresas: a quién contratan, a quién desarrollan, a quién promueven. Y decisiones individuales: hasta dónde se quiere llegar y qué se está dispuesto a hacer para lograrlo.

El contexto nunca ha sido perfecto. Y no lo será. Por eso, la pregunta ya no es qué falta ni qué condiciones deberían mejorar. La pregunta es aún más directa y más incómoda: ¿qué estás evitando decidir?

Porque mientras el entorno cambia, el mercado avanza y el talento se mueve. Quedarse inmóvil también es una decisión. Una que, tarde o temprano, pasa factura.

FOTO: CORTESÍA



CORRE POR LOS ODS
OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

Cinemex

GMC
WE ARE PROFESSIONAL GRADE

Openbank

Ixtapa Zihuatanejo
Un viaje. Dos paraísos.

ZIHUATANEJO
PUEBLO MÁGICO

SPORTSWORLD

10%
de descuento
pagando con
tus tarjetas
Openbank

TECNOLOGÍA





FOTO: DIEGO ALVAREZ ESQUIVEL

POR: ERÉNDIRA REYES

IA A LA MEXICANA

La llegada de Sebastián Valverde a la dirección general de Google México coincide con una etapa en la que la compañía reenfoca su papel en el país.

os cambios en la dirección traen un guiño a la perspectiva de futuro de las empresas y, en el caso de Google, el relevo en México coincide con una etapa en la que la compañía quiere acelerar en inteligencia artificial, infraestructura, publicidad y formación de talento. Sebastián Valverde, director general de la firma, llega a una operación que ya no busca solo consolidar su negocio publicitario, sino ampliar el peso del país dentro de una estrategia más ambiciosa de nube, desarrollo tecnológico y adopción empresarial.

La empresa cumplió 20 años en México en 2025 y llega a esta nueva etapa con una base que antes no tenía o no podía mostrar con la misma claridad: un Centro de Excelencia en Ingeniería, una región de nube en Querétaro, presentada cuando abrió como la 41ª región global de Google Cloud y la tercera en América Latina, además de una expansión de talento en distintas áreas.

Y cuando Valverde explica qué lo atrajo del puesto y qué quiere impulsar, habla como alguien obsesionado con el rendimiento colectivo. “Me encantaría dejar un equipo, estoy convencido de que armar equipos de alta competitividad es la única forma de poder ganar grandes logros”, asegura el directivo, quien comenzó en Google en 2010, en su Argentina natal, como director comercial, antes de escalar tres años después a puestos regionales y mudarse a Miami.

La narrativa coincide con el enfoque que la empresa tiene en los últimos meses, tanto en el crecimiento de su equipo en el país como en la manera de sumar este talento a los planes de Google a nivel global. Valverde aterriza cuando la empresa ya sembró infraestructura, productos y presencia institucional. Lo que necesita ahora es convertir esa base en una ventaja más amplia y más visible, una que le permita vender más servicios y reforzar su papel en la conversación sobre IA.

Por eso importa tanto la forma en que responde a la pregunta de por qué Google está apostando por México y qué quiere capturar aquí. No se queda en la fórmula del mercado estratégico, dibuja la tesis de un semillero de IA. “En México están pasando algunas cosas que me parecen espectaculares, tenemos la mayor cantidad de habitantes de todos los mercados hispanos en Latinoamérica, una población joven que no solamente conoce la tecnología, sino que la domina completamente, lo que hace al país un lugar perfecto para poder innovar”.

SEMILLERO, NO SOLO MERCADO

Ese diagnóstico encaja con lo que muestran los números del mercado. El CIO Playbook 2025, elaborado por Lenovo e IDC, apunta que el mercado de aplicaciones de IA en México alcanzó 450 millones de dólares en 2025, frente a los 98 mdd del año anterior, impulsado por un incremento de 2.4 veces en la inversión empresarial.

El mismo reporte señala que finanzas y manufactura lideran la adopción y que muchas empresas mexicanas optan por modelos híbridos, combinando nube con infraestructura local. “Un 66% de los mexicanos diariamente ya interactúa con IA”, apunta Valverde, y agrega que buena parte la usa para ganar conocimiento.

IDC señaló en 2024 que la inversión empresarial en tecnologías de la información en México crecería 8% ese año y que el alza del sector privado entre 2025 y 2027 podría sostenerse en torno al 11% anual, impulsada por la integración regional y la modernización tecnológica.



Valverde parece entender que esa carrera ya no se gana con un discurso único de producto, pues habla de una estructura *full stack,* que va desde infraestructura propia hasta modelos y aplicaciones, pero, sobre todo, trata de presentar a Google como una compañía capaz de conectar esa base con necesidades empresariales concretas, sobre todo, hacia pymes.

Esto significa resolver problemas de nube para empresas que ya operan con modelos híbridos, herramientas de IA para productividad y atención al cliente, automatización publicitaria para capturar mejor la intención del consumidor y programas de capacitación para ampliar la base de usuarios, socios y desarrolladores. No busca vender un producto aislado, sino varias capas de la transformación digital al mismo tiempo.

Gartner proyecta que el gasto mundial en TI alcanzará 6.15 billones de dólares en 2026, un alza de casi el 11% respecto al año anterior, con crecimientos particularmente acelerados en centros de datos, software y modelos de IA generativa.

Pero hacer crecer la IA en México no significa únicamente sumar usuarios de Gemini o automatizar campañas, lo que Google parece estar leyendo es que el mercado ya está entrando en una etapa en la que la IA dejó de ser demo y empieza a ser productiva.

Una economía de IA asistida es aquella en la que la inteligencia artificial ayuda a descubrir, comparar, responder, optimizar y orientar decisiones, mientras que una economía agéntica da un paso más allá, pues ejecuta tareas y, en ciertos casos, puede concretar compras o resolver incidencias con mínima intervención humana, de acuerdo con el directivo.

Ese punto toca el corazón del mercado publicitario, que es el gran músculo financiero de Google aunque la empresa prefiera presentarse hoy como una plataforma de productividad. En 2025, la publicidad aportó alrededor del 73% de los ingresos de Alphabet, un recordatorio de que la discusión sobre IA también es, para la compañía, una discusión sobre cómo proteger y ampliar su negocio histórico.

El Estudio Valor Total Media 2025, de AVE, CiM e IAB México, apunta que la evolución de la inversión publicitaria de 2019 a 2024

FOTO: VIVIAN KOBLINSKY

DEJAR DE SER PROMESA

Para Adriana Noreña, vicepresidenta de Google para Hispanoamérica, México ya no es solo un gran mercado digital, se trata de un país donde los usuarios incorporan IA a su trabajo, a sus decisiones y a su aprendizaje. Noreña sostiene que el 66% de los mexicanos ya usa esta herramienta y que la percepción es mayoritariamente positiva.

Además, el más reciente estudio global de Google e Ipsos encontró que, en 21 países, la IA dejó de usarse principalmente para entretener y empezó a servir sobre todo para aprender, entender temas complejos y ahorrar tiempo.

Noreña insiste en que la IA generativa alteró una vieja jerarquía del mercado, ya que "estas tecnologías están disponibles al mismo costo tanto para una empresa muy grande, una multinacional, como para una empresa chica".

Eso significa que hoy una pyme accede a herramientas que hace poco parecían reservadas para corporativos con equipos enormes de producción, análisis o marketing. La promesa, dice, es que la tecnología ya no solo acelera procesos, sino que también reduce barreras de entrada.

Deloitte describe una tensión parecida a escala empresarial, pues casi el 60% de los trabajadores ya tiene acceso a herramientas aprobadas, pero solo el 34% de las compañías realmente está reinventando su negocio.

Si antes la innovación tecnológica se asociaba con grandes presupuestos, ahora, la empresa insiste tanto en capacitación, becas y herramientas accesibles para que más negocios puedan convertirla en una ventaja real.

"Es un imperativo para tener competitividad, pues si el competidor entiende estas herramientas, las usa y las asume en su día a día, hará mejor su trabajo", apunta la directiva.

Sin embargo, también pone el acento en lo que la tecnología no debería sustituir. Frente a la rapidez con que se expande la IA, insiste en que la habilidad decisiva seguirá siendo humana. "Estamos en la era de aprender a aprender, a cuestionarse".

El riesgo, advierte, es que la herramienta entregue respuestas tan rápido que el usuario termine renunciando al proceso de comprensión. Por eso, cuando Google habla de innovación en México, no apunta solo a la adopción, sino también al criterio, al contexto y al pensamiento crítico.

México aparece en el discurso de Google menos como una plaza donde colocar productos y más como un foco de innovación, ya que Noreña insiste en que la ventaja humana no desaparecerá con los modelos.

En el último Informe de impacto económico para México, de 2023, la tecnológica indicó que sus productos y plataformas aportaron más de 278,000 mdp a la economía mexicana y que el ecosistema Android respaldó 170,800 empleos.

Después, en marzo de 2025, Google anunció, en alianza con la SEP, 30,000 becas para Certificados de Carrera y Fundamentos de IA, además de acompañamiento para 60,000 estudiantes de secundarias públicas técnicas entre 2024 y 2026.

México aparece así no solo como un mercado en expansión, sino como un lugar donde la IA puede probar si realmente cumple lo que promete. Porque una cosa es lanzar herramientas y otra muy distinta es demostrar que pueden cambiar la forma en que un país aprende, compite y trabaja. Y esa prueba, al menos para Google, ya empezó aquí.

llegó a 140,306 millones de pesos y que la publicidad digital representó el 58.2%.

"Los canales digitales ya absorben 61.1% del gasto total de marketing y *paid search* sigue siendo el principal canal digital", indica Alan Lopez, analista director senior enfocado en transformación de marketing B2B e IA de Gartner.

En ese cruce entre dos tendencias, Google tiene casi todas las cartas que le interesa jugar, pues domina búsqueda, video, automatización, medición, IA y nube.

La forma en que Valverde explica el segmento de publicidad también revela lo que puede esperar la industria. Search ya no es un buscador mejorado, sino un sistema al que la IA le dio 'superpoderes', mientras que las campañas se optimizan con modelos que entienden la intención del consumidor. "Le estamos poniendo un estudio de Hollywood en la mano a los usuarios, a un costo muy bajo y con un tiempo de producción superrápido", apunta el directivo al hablar sobre aplicaciones como Gemini.

Números de Google refieren que las campañas que antes eran tradicionales ahora se vuelven 'inteligentes' y pueden dar hasta 37% más de resultados con el mismo presupuesto.

Eso reordena el mercado. Las agencias de publicidad tendrán que defender cada vez más su valor en estrategia, contexto, criterio creativo y conocimiento cultural, porque la parte operativa y mecánica del trabajo es justamente la que Google quiere absorber con IA.

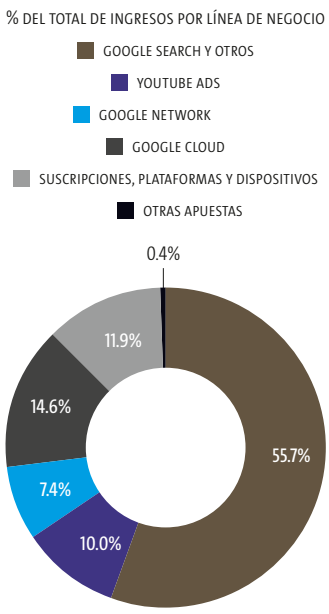
"La incorporación avanza rápido y ya genera eficiencias relevantes, pero persisten retos serios en talento, capacitación, procesos y modelos de negocio", apunta Lopez, de Gartner.

La apuesta, sin embargo, no se agota en publicidad, ya que el punto más novedoso de la estrategia de Valverde es cuando empieza a hablar de ingeniería. "Estamos contratando más de 100 ingenieros en México para tener un centro de excelencia, que están desarrollando herramientas internas que después se van a aplicar en todos los lugares del mundo", afirma. La idea es que en el país no solo se usen las herramientas de IA sino que se desarrollen.

En su balance de los 20 años en México, la compañía destacó que capacitó a más de 29,500 personas desde 2019 a través de certificados de carrera y cursos en marketing digital, ciberseguridad y análisis de datos, y que otorgará 89,000 becas adicionales en educación media superior junto con la SEP, la International Youth Foundation y ActivA.

DISTRIBUCIÓN DE LOS INGRESOS DE ALPHABET

La publicidad (Search, YouTube Ads y Network) concentró el 73.1% de los ingresos de la compañía el año pasado.



Nota: el gráfico excluye pérdidas por coberturas (-127 mdd) para que las líneas de negocio sumen 100%.

FUENTE: Reporte 2025 de Alphabet.

La empresa también presentó programas para acercar herramientas de IA a estudiantes, docentes y pymes, cuyo fin será educar pero también tener talento que después use, recomiende, integre e, incluso, construya nuevas empresas con lo que aprendieron.

"Las herramientas de IA deben funcionar como motor de la economía, la idea es elevar el conocimiento de los mexicanos mediante capacitación y certificaciones para luego, desarrollar en México herramientas con impacto global", apunta Valverde.

Esto da una pista de que la dirección local ya no será evaluada solo por ventas o cuota publicitaria, sino por qué tanto logra articular usuarios, empresas, desarrolladores, gobierno y talento alrededor de la narrativa de Google como socio de modernización. El reto para Valverde será hacer que esos cuatro frentes avancen al mismo tiempo y se refuercen entre sí.

DEL COMPRADOR DIGITAL AL CONSUMIDOR ASISTIDO

El contexto del comercio digital también le da sentido a esa estrategia. Datos de la Asociación Mexicana de Venta Online en su Estudio de Venta Online 2026 señalan que el *e-commerce* en el país alcanzó 941,000 mdp y que hay 77.2 millones de compradores. El mismo documento subraya que la IA ya aparece como una ventaja competitiva clave para las marcas.

Para una empresa como Google, eso significa que la oportunidad ya no está únicamente en capturar inversión publicitaria, sino en convertirse en la capa que ayuda al descubrimiento de productos y una nueva forma de interactuar con la comparación de precios y compras.

Valverde imagina un mundo agéntico, en el que una persona puede pedirle a un agente que espere cierto precio y compre por ella. Un ejemplo que esboza el tipo de ecosistema comercial donde Google quiere ser indispensable.

La tecnológica anunció en enero, durante la NRF 2026, el evento de comercio minorista más grande del mundo, el Universal Commerce Protocol, un estándar abierto para que agentes y sistemas puedan interactuar durante el recorrido de compra. Además, lanzó Business Agent, un vendedor virtual dentro de su buscador que añadió nuevos atributos para mejorar el descubrimiento en experiencias conversacionales. Y el Direct Offers para mostrar descuentos en AI Mode a consumidores con alta intención de compra. A la vez, Google Cloud presentó Gemini Enterprise for Customer Experience,

Acompañamos tu crianza



NANNAPP

La nanny que necesitas

- +1,000 familias satisfechas
- +400 nannys de la guarda
- 9 años de servicio confiable
- App certificada por la Cámara Nacional de la Mujer
- Emprendimiento social seleccionado por la Aceleradora de Cuidados de ONU Mujeres 2025–2026

Escanea y agenda tu nanny de la guarda en minutos

@nannappmexico NANNAPP.COM.MX 56 1042 1312

una plataforma agéntica para unir compra y servicio al cliente en una interfaz.

El punto es que una cosa es impulsar una economía de IA asistida y otra conseguir que el mercado acepte un comercio realmente agéntico. La firma de investigación de mercado eMarketer proyecta que las ventas de *e-commerce* impulsadas por plataformas de IA superarán los 20,000 mdd en 2026 y los 144,000 mdd en 2029. Pero también subraya que la mayoría de las transacciones todavía se cierra en los sitios de los *retailers* y que el crecimiento puede acelerarse o frenarse según la experiencia del consumidor y las decisiones de las grandes plataformas.

Eso vuelve especialmente interesante el caso mexicano, pues el país parece listo para una economía de IA asistida porque ya tiene una masa crítica digital, consumidores acostumbrados a comparar y pagar en línea y un comercio digital que crece mucho más rápido que la economía general. Pero no está claro que esté listo para una compra plenamente autónoma.

LA PISTA REGULATORIA

Desde luego, ninguna carrera se corre sin riesgo. La parte más delicada de su mensaje aparece cuando entra el tema regulatorio. "No estamos en contra de la regulación bajo ningún punto de vista", dice Valverde, pero advierte que una demasiado fragmentada o restrictiva puede "limitar abiertamente la velocidad y la innovación" y complicar inversiones en plataformas globales.

México tiene un piso legal para el comercio digital, pero fue pensado para una economía electrónica más lineal. La Ley Federal de Protección al Consumidor ya establece reglas específicas para operaciones hechas por medios electrónicos y obliga a transparentar información, costos, condiciones y mecanismos de contacto, mientras que la Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares protege el tratamiento legítimo e informado de datos.

El problema es que ese andamiaje alcanza para un *e-commerce* de *checkout* tradicional, no necesariamente para uno en el que agentes con distintos grados de autonomía recomienden, comparen o, incluso, ejecuten acciones por el usuario. A eso se suma que en marzo se presentaron iniciativas en la Cámara de Diputados para dar al Congreso facultades para legislar en materia de IA, señal de que el país reconoce que todavía está construyendo el marco del nuevo entorno.

El debate no es solo mexicano, eMarketer advierte que los grandes *retailers* y las plataformas enfrentan un dilema global, donde se benefician de la demanda que generan los agentes, pero también arriesgan control sobre la transacción, los datos y el negocio publicitario que depende de ellos.



> "LAS HERRAMIENTAS DE IA DEBEN FUNCIONAR COMO MOTOR DE LA ECONOMÍA, LA IDEA ES ELEVAR EL CONOCIMIENTO DE LOS MEXICANOS MEDIANTE CAPACITACIÓN Y CERTIFICACIONES PARA LUEGO, DESARROLLAR AQUÍ HERRAMIENTAS CON IMPACTO GLOBAL."
>
> Sebastián Valverde,
> director general de Google México.

Google quiere más talento, más infraestructura, más adopción y más peso económico en México, pero también necesita que las reglas del juego no se vuelvan demasiado locales para un sistema que opera a escala mundial. Valverde tendrá que vender a Google como aliado del desarrollo sin que la discusión sobre poder de mercado, contenidos, datos y competencia arruine la narrativa.

La pregunta, al final, no es si Google va a acelerar en México, pues todo indica que ya pisa el acelerador. La pregunta es si esa velocidad alcanzará para algo más que consolidar su dominio comercial y si el país logrará convertir esa apuesta en capacidades propias, no solo en una mayor dependencia de la plataforma.

FOTO: DIEGO ALVAREZ ESQUIVEL

DESCÚBRELA

Sports Illustrated™ MÉXICO

ALEXIS VEGA

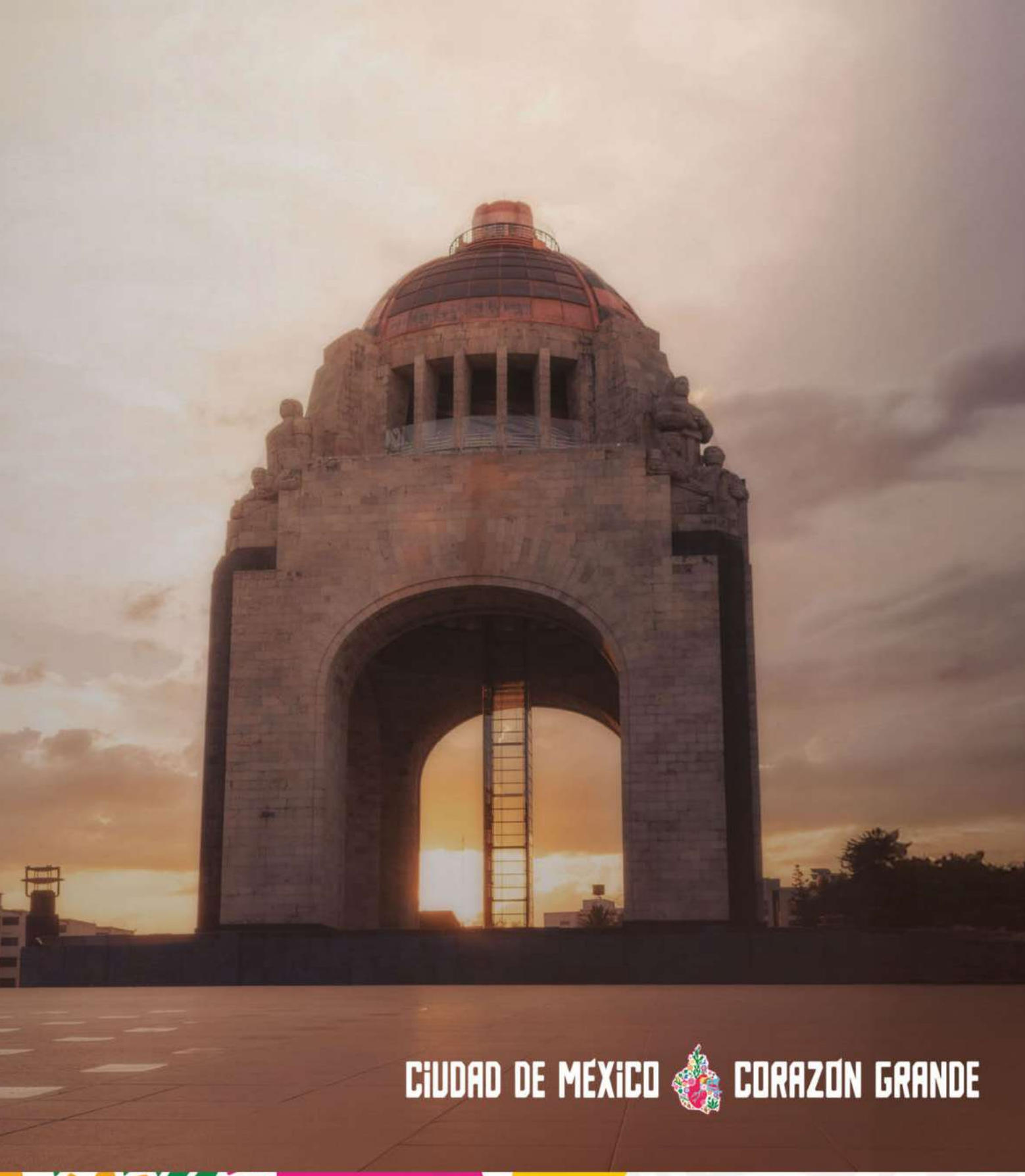


NUEVA EDICIÓN

GOBIERNO DE LA
CIUDAD DE MÉXICO
CAPITAL DE LA TRANSFORMACIÓN

El futbol se juega en la Ciudad de México





La pelota
vuelve a casa

LA QUINIELA DEL MUNDIAL

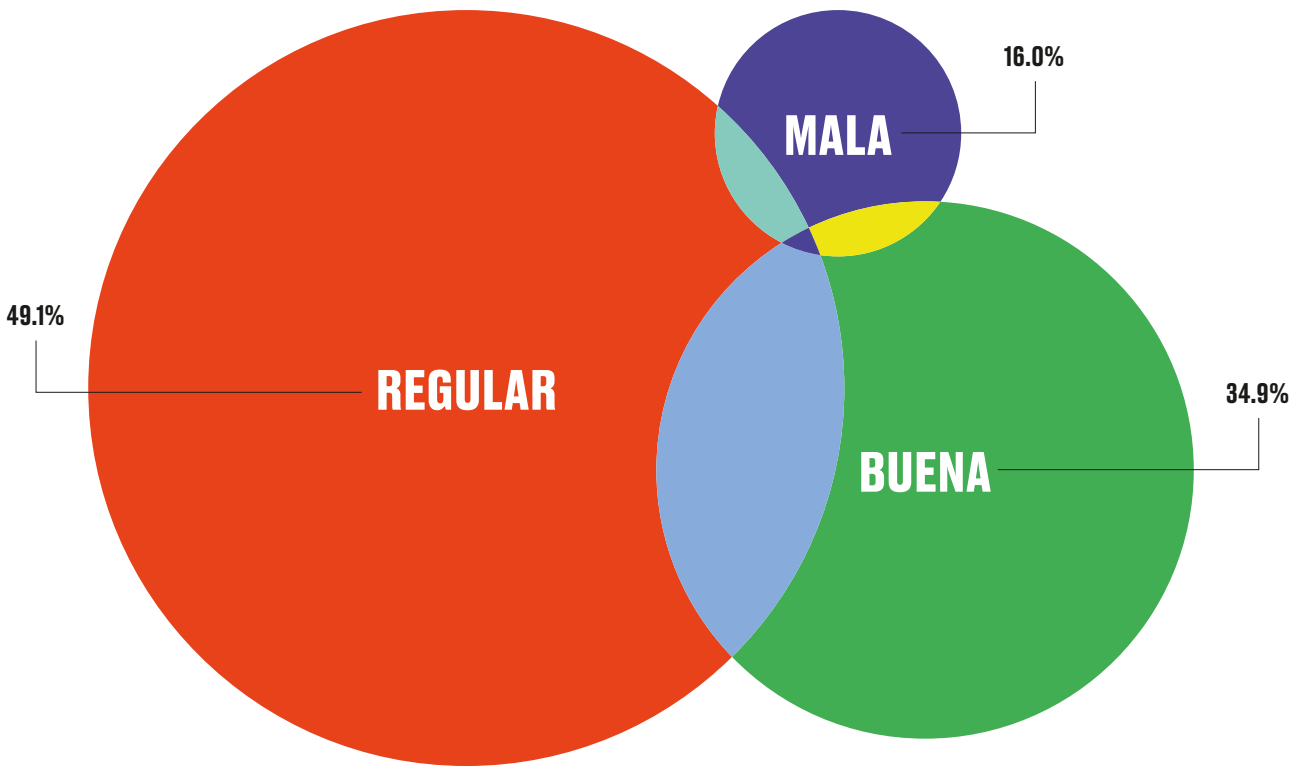
A unas semanas del silbatazo inicial, reunimos a líderes empresariales del país en nuestra quiniela mundialista para poner a prueba sus pronósticos sobre la selección mexicana y los protagonistas del torneo.

POR: *Inteligencia Expansión*

OPTIMISMO A MEDIAS

Alrededor del 65% de las personas que respondieron la encuesta considera que la selección no realizará un buen papel en esta justa mundialista.

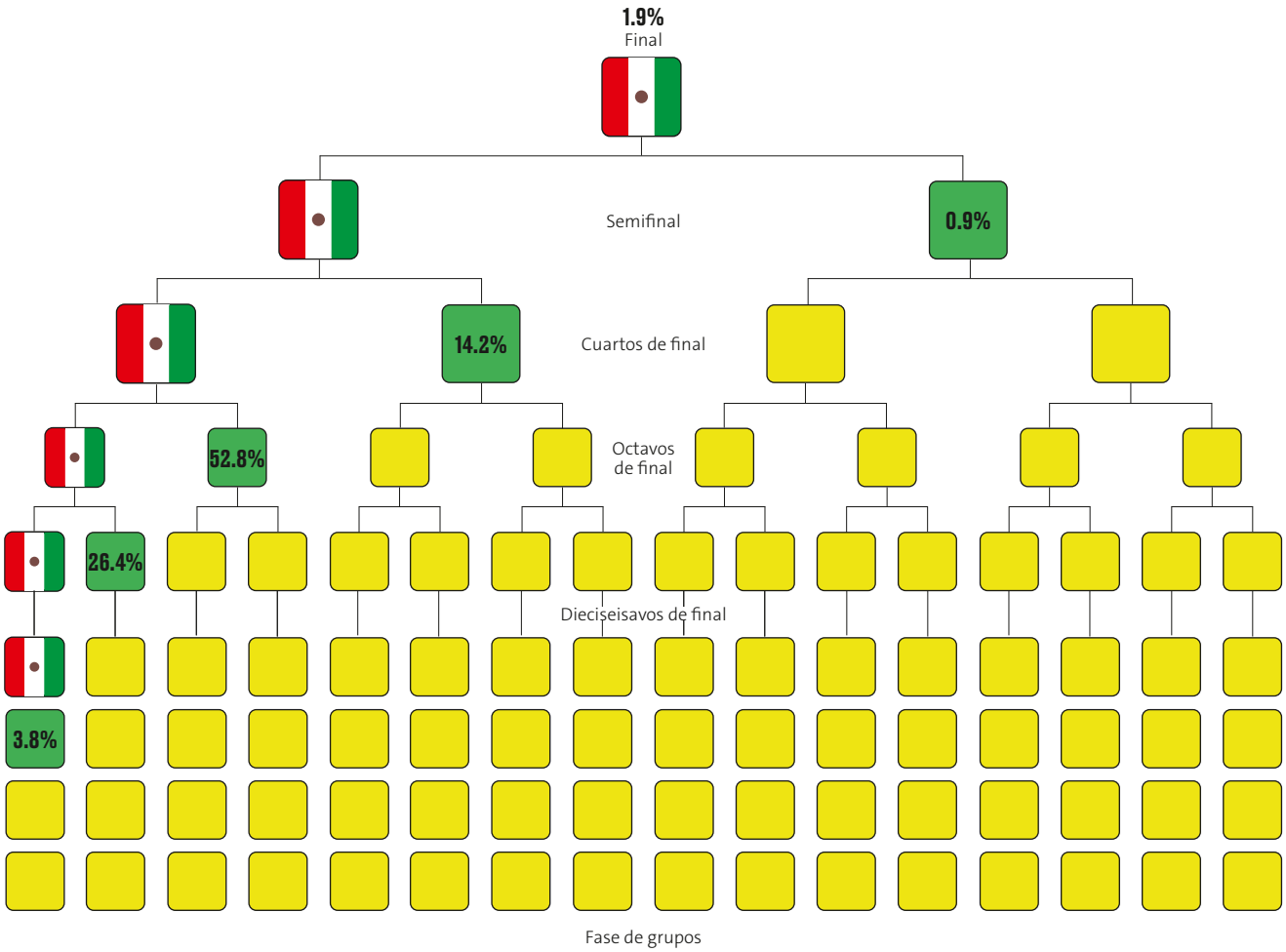
PARTICIPACIÓN PORCENTUAL EN LAS RESPUESTAS



LO HABITUAL EN FASES

La mayor parte de las personas participantes considera que la selección jugará un partido más en este Mundial, pero por el hecho de que el calendario considera una fase más. Eso sí, el optimismo en algunos no decae e, incluso, señalan que llegará a la final.

PARTICIPACIÓN PORCENTUAL EN LAS RESPUESTAS



QUIÉN ALZARÁ LA COPA

Tras ganar la Eurocopa en 2024, España se posiciona como favorita entre los líderes empresariales del país para alzarse con el trofeo el próximo 19 de julio en Nueva York.

PARTICIPACIÓN PORCENTUAL EN LAS RESPUESTAS

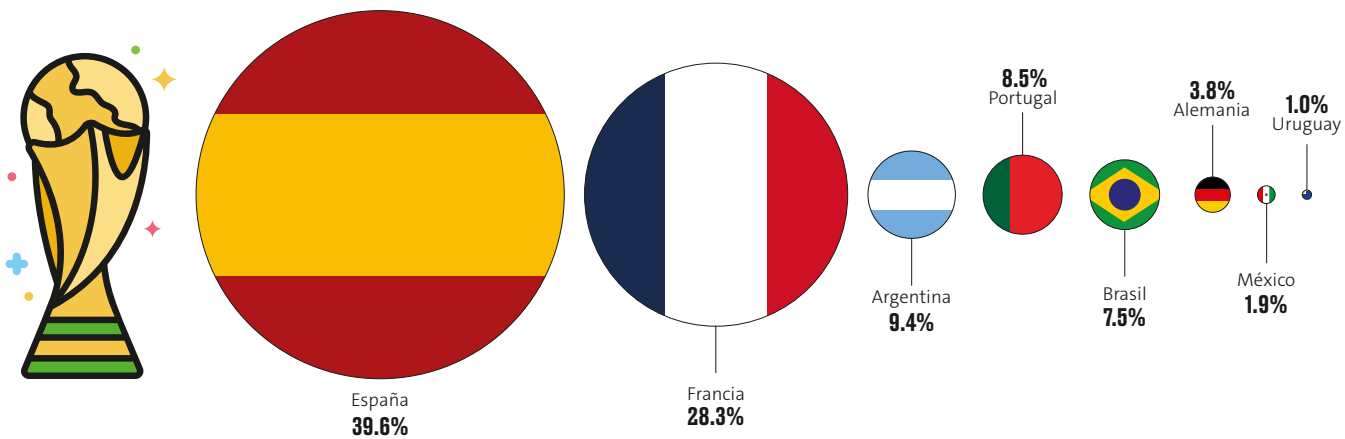


ILUSTRACIÓN: SHUTTERSTOCK



KYLIAN MBAPPÉ

Edad	27
Porcentaje de respuestas en el sondeo	53.8
Valor en mdd	231
Real Madrid CF	
Goles en la selección	55



LAMINE YAMAL

Edad	18
Porcentaje de respuestas en el sondeo	8.5
Valor en mdd	231
FC Barcelona	
Goles en la selección	6



LIONEL MESSI

Edad	38
Porcentaje de respuestas en el sondeo	7.5
Valor en mdd	17
Inter de Miami CF	
Goles en la selección	115



CRISTIANO RONALDO

Edad	41
Porcentaje de respuestas en el sondeo	6.6
Valor en mdd	14
Al-Nassr FC	
Goles en la selección	143



VINÍCIUS JR.

Edad	25
Porcentaje de respuestas en el sondeo	6.6
Valor en mdd	173
Real Madrid CF	
Goles en la selección	8



HARRY KANE

Edad	32
Porcentaje de respuestas en el sondeo	4.7
Valor en mdd	75
FC Bayern München	
Goles en la selección	78



OUSMANE DEMBÉLÉ

Edad	28
Porcentaje de respuestas en el sondeo	3.8
Valor en mdd	115
Paris Saint-Germain FC	
Goles en la selección	7



ERLING HAALAND

Edad	25
Porcentaje de respuestas en el sondeo	2.8
Valor en mdd	231
Manchester City FC	
Goles en la selección	55



LAUTARO MARTÍNEZ

Edad	28
Porcentaje de respuestas en el sondeo	1.9
Valor en mdd	98
Inter de Milán	
Goles en la selección	36



NICK WOLTEMADE

Edad	24
Porcentaje de respuestas en el sondeo	1.9
Valor en mdd	75
Newcastle United FC	
Goles en la selección	4

OTROS

Edad	na
Porcentaje de respuestas en el sondeo	1.9
Valor en mdd	na
Equipo	na
Goles en la selección	na

ESTRELLAS AL ALZA

Los directivos y directivas participantes en la quiniela volvieron a colocar, como en 2022, a Mbappé como el probable máximo goleador del torneo. El joven español Lamine Yamal también se cuela en estos pronósticos.

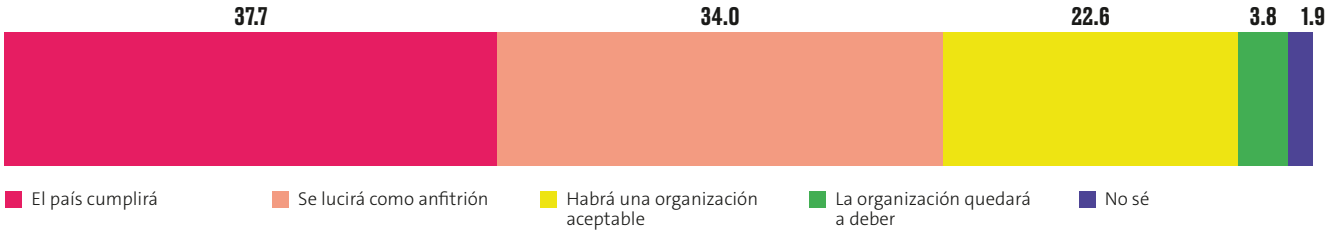
FUENTE: Inteligencia Expansión y Transfermarkt.

FOTOS: MICHAEL OWENS, JOSE SALGUEIRO, FRANCK FIFE, NIGEL KEENE, MADDIE MEYER, LUCA ROSSINI, RALF IBING/AFP; OMAR ARNAU, FEDERICO PERETTI, LEONARDO FERNANDEZ/GETTY IMAGES

EL BALÓN EN CASA

La mayor parte de los líderes participantes considera que México hará un buen papel en su tercer Mundial como anfitrión.

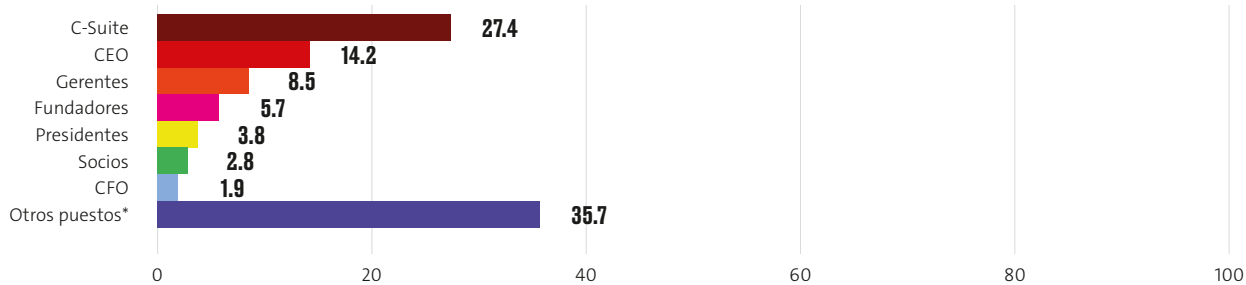
PARTICIPACIÓN PORCENTUAL



LOS PARTICIPANTES EN LA QUINIELA

La encuesta estuvo dirigida a personas en puestos de alta dirección.

PARTICIPACIÓN PORCENTUAL



*SUPERVISORES, COORDINADORES, CONSULTORES, RELACIONES PÚBLICAS, ENTRE OTROS.

Nombre	Empresa	Cargo	Desempeño de la selección	¿Hasta dónde llegará México?	¿Qué país será campeón?
Daniel Cocenzo	Grupo Modelo	Presidente	Bueno	Octavos de final	
Ángeles de la Cerda	Be Woman2Woman	Presidenta y fundadora	Bueno	Final	
Juan Hernández	Vanguard	Líder para Latinoamérica	Regular	Octavos de final	
Pablo Lerdo de Tejada	Datalogz	Fundador y COO	Bueno	Octavos de final	
Virginia Olalde	CANAPAT	Directora ejecutiva	Buena	Octavos de final	
José Antonio Fernández	FEMSA	CEO	Buena	Octavos de final	
Yleana Leal	Brown-Forman México	Directora general	Buena	Cuartos de final	
Francisco Demesa	Natura	Directora general	Buena	Octavos de final	
Karen Mora	Fibra Uno	Directora de Sostenibilidad	Buena	Octavos de final	
Antoine Blanc	Edenred	CFO	Regular	Octavos de final	
Rodrigo San Pedro	Smart Fit México	CFO	Regular	Dieciseisavos de final	
Álex García del Bosque	MandaFacil	CEO y fundador	Mala	Dieciseisavos de final	
Gabriela Vieira Do Prado	Sports World	CEO	Buena	Cuartos de final	
Germán Morales	Pizza Hut	CEO	Buena	Cuartos de final	

FUENTE: Inteligencia Expansión. Para la elaboración de este sondeo, *Expansión* envió una invitación por correo electrónico a las empresas y personas líderes que participan en nuestros rankings, listados y comunidades, como 'Las 100 mujeres más poderosas de los negocios', 'Mentoras Expansión', 'Las 30 promesas de los negocios', 'Las 500 empresas más importantes de México', 'Empresas Responsables' y 'Monstruos de la Mercadotecnia y Agencias Transformadoras'. Al cierre de la convocatoria, se recibieron 106 respuestas de personas que ocupan cargos como presidentes, socios o fundadores, directores generales, posiciones C-suite, gerencias y supervisión.

EL COSTO DE COMPRAR HOY





Y RECIBIR MAÑANA

Tepotzotlán se volvió estratégico para que millones de paquetes lleguen más rápido a los consumidores, sobre todo, del *e-commerce*. A cambio, se transformaron sus calles y la vida de sus habitantes.

POR: *Eréndira Reyes*

FOTOS: *Amairany Linarez*

Visitar distintos pueblos mágicos desde la Ciudad de México es una práctica común para los capitalinos, pero hay una salida particularmente complicada, la que lleva hacia Querétaro. La carretera tiene un contraste que se ha agudizado en los últimos años, pues el autotransporte de carga y el de reparto de última milla saturan el paso y, a menudo, causan accidentes viales.

La zona se ha convertido en la gran bodega del comercio en el centro del país, sobre todo, el electrónico. De hecho, el Estado de México ocupa el primer lugar en infraestructura logística a nivel nacional, con 389 centros de distribución (Cedis) que se concentran en 10 municipios cercanos, entre los que destacan Cuautitlán, Tultitlán y Tepotzotlán, que conforman el corredor logístico CTT.

El Museo Nacional del Virreinato, Xochitla o el acueducto de Tepotzotlán han tenido una dinámica diferente después de la pandemia. Si antes recibían turistas, hoy están rodeados de bodegas de todos los tamaños. Incluso, en una de las varias visitas que realizó *Expansión* a Tepotzotlán, en abril pasado, la movilidad fue más caótica debido a las obras en el Periférico Norte, una vialidad crucial para llegar al destino.

Los trabajos no serán eternos, pero, por ahora, se ven y se sienten. Obligan a tomar una autopista y hacen todavía más evidente que llegar a este punto del Estado de México es un ejercicio de negociación con el tráfico, con los desvíos y con una región cada vez más diseñada para mover mercancías antes que personas. Tan es así que, de acuerdo con el gobierno del estado, la restauración del Periférico impactará a 142 cedis y fortalecerá este corredor logístico-industrial responsable del 46.6% del PIB en la entidad.

A lo que sucede en la zona contribuimos muchos. La promesa de que un paquete llegue al consumidor al día siguiente no empieza en la pantalla del celular ni en la interfaz de un *marketplace,* sino en lugares como este, donde el tiempo se traduce en parques industriales de tal magnitud que tienen caseta de peaje para los camiones y camionetas que buscan mover las mercancías en el valle de México y el Bajío; pero que también se tuvieron que allegar de los productos provenientes de plantas nacionales y extranjeras, de puertos, de aeropuertos o terminales intermodales de ferrocarril. Esa es la logística.

Si bien no es la única razón para que esta zona esté llena de parques industriales, el



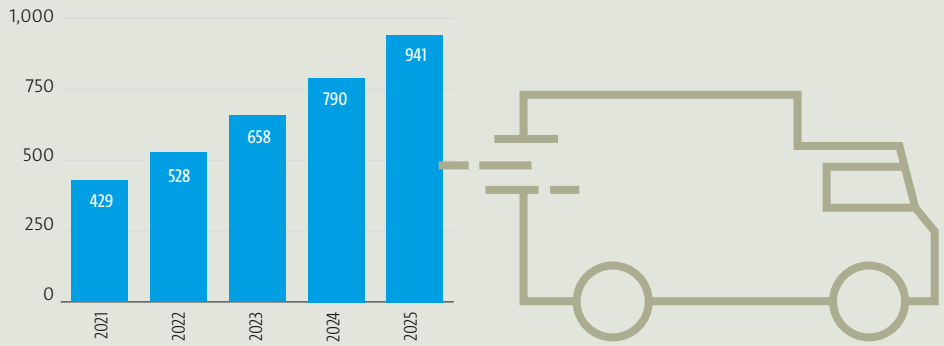
e-commerce es uno de los principales causantes, sobre todo, en Tepotzotlán. La Asociación Mexicana de Venta Online (AMVO) reporta que, en 2025, el valor del comercio electrónico alcanzó 941,000 millones de pesos, un crecimiento anual del 19.2%, con 77.2 millones de compradores en línea y una participación del 17.7% sobre las ventas minoristas. Para las empresas, esto se traduce en que si quieren vender más, necesitan más naves industriales, propias o rentadas.

Amazon anunció en 2021 un centro logístico en Tepotzotlán, con el argumento de crear empleo y acortar tiempos de entrega; mientras que Liverpool inauguró en 2022 la primera nave de su Plataforma

IMPARABLE

Luego de la pandemia, el comercio electrónico en México no ha hecho más que crecer en valor, lo que ha presionado la infraestructura logística destinada para ello.

EN MILES DE MILLONES DE PESOS



FUENTE: AMVO.



EN AUGE. El crecimiento del comercio ha convertido Tepotzotlán y los municipios aledaños en grandes centros de distribución.

Logística Arco Norte, en la intersección de la México-Querétaro con el Arco Norte, con 226,000 m² y una inversión inicial de 8,400 mdp, aunque el *retailer* habló en ese momento de una inyección de 25,000 mdp para habilitar hasta nueve naves. En enero de este año, Mercado Libre abrió en Cuautitlán Izcalli su mayor centro logístico de América Latina, un *cross dock* de 80,000 m² con capacidad inicial para procesar 550,000 paquetes diarios y un plan de automatización para acercarse al millón.

Vistas en conjunto, estas decisiones no solo describen una serie de expansiones aisladas, sino la consolidación de un corredor logístico en el que además operan empresas como Walmart, Soriana, Coppel, Costco y Oxxo; además de que predomina el comercio de abarrotes, tiendas de autoservicio y departamentales. Tepotzotlán dejó de ser entonces periferia para convertirse en infraestructura estratégica, pero cuyo beneficio poco se siente en el empleo y la actividad turística que le caracterizaban.

"Hace cinco años empecé a trabajar aquí, pero conforme abren un nuevo parque, hay menos vacantes disponibles, pues tienen más tecnología y, por lo mismo, necesitan menos gente", sentencia Alejandra Ruiz, empleada de uno de los Centros de Distribución que están en el Parque Industrial Cedros. "Yo soy de Tepotzotlán y antes trabajaba en un *call center* a la altura de Cuatro Caminos, ahora, no sé cuánto tiempo duraré en este empleo".

LA FACTURA HUMANA DE LA VELOCIDAD

El paquete que se compra hoy y llega al día siguiente no depende únicamente de inversión y automatización de la infraestructura, también de trabajadores que deben cumplir con metas diarias, tanto al interior como en la entrega de última milla. Eso contaron a *Expansión* durante uno de los recorridos para este reportaje.

"Es un negocio bueno si logras las metas que te ponen las empresas. El problema es cuando hay mucho tráfico o la gente no contesta para saber si le puedo entregar un paquete, pero es otra forma que tengo de tener un ingreso", sostiene Antonio Zúñiga, un repartidor que trabaja en la zona de Tultitlán. "También hago entregas de *delivery* en otras plataformas, como Lalamove, pero en Mercado Libre es más constante el trabajo".

Ante la necesidad de más entregas rápidas y apuestas

por parte de las empresas de comercio electrónico, como Prime, Full o, incluso, competidores de última milla para hacer entregas de supermercado, se necesita de más suelo y capacidad logística.

"Esto provoca que haya menos gente para el turismo, que de por sí, con la crisis económica, es difícil que vengan y quieran consumir", lamenta Javier Martínez, un restaurantero que lleva casi 30 años brindando servicio en Tepotzotlán. "A eso le agregas que para entrar al centro histórico deben pasar por un puente lleno de tráileres y baches, la experiencia del visitante cambia y prefiere evitar la zona".

A escala global, la entrega rápida se consolidó como una de las grandes armas competitivas del comercio electrónico. Desde 2023, la consultora McKinsey señalaba que, aunque el despliegue del *same day delivery* no cumplió con las expectativas más agresivas de la década pasada, la velocidad seguía siendo un factor capaz de impulsar ventas y repetición de compra, incluso en un entorno en el que los consumidores empezaban a valorar también la confiabilidad.

Sin embargo, el Foro Económico Mundial advirtió en 2024 y 2025 que el crecimiento del *e-commerce* y de las entregas urbanas reconfiguró ciudades enteras, presionando infraestructura, calles y sistemas de distribución. La idea de recibir algo al día siguiente –o, incluso, el mismo día– dejó de ser un lujo y se volvió parte del estándar competitivo. En ese tablero, lugares como Tepotzotlán no están vendiendo únicamente bodegas o capacidad operativa, venden minutos ahorrados en la expectativa del consumidor, pero robados a los habitantes que padecen las consecuencias.

"Uno de los problemas con la cultura de la inmediatez es que perdemos el foco en torno a lo que es una línea de producción o lo que implica que llegue un producto a nuestras manos", afirma Rodrigo Cardoso, sociólogo y experto en cultura digital de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). "Antes, se hacía un recorrido a un espacio, se podía tener retrasos porque el productor no logró enviar a tiempo y se dialogaba con los clientes, ahora, si no consigues un producto en una tienda lo buscas en otra o lo pides, donde además llegue más rápido".

Tepotzotlán y sus alrededores representan un caso de éxito para los negocios con la atracción de inversiones y la generación de empleos; pero la otra fotografía aparece cuando uno se aleja de las cifras y observa cómo se vive esa expansión. Mientras las naves se multiplican, el centro de Tepotzotlán sigue en pie con sus símbolos de siempre, el templo de San Francisco Javier y, a un costado, el Museo del Virreinato; los clásicos portales con algunos restaurantes y comercio o heladerías que ya no concentran la misma vitalidad.

Lo que en otro momento fue un punto de paseo de fin de semana, con familias, visitantes y consumo menos pausado, hoy en día, se siente más apagado. La comparación que surgió en algunas visitas separadas por meses lo vuelve más nítido, pues un fin de semana lluvioso de noviembre y un día entre semana de abril se parecen demasiado en su nivel de actividad.

Ese desplazamiento también se percibe en el acceso a los espacios que durante años ayudaron a definir la vocación del municipio. Xochitla, uno de los parques recreativos más emblemáticos de la zona, fue en 2025 un tema a discutir entre autoridades locales y vecinos, pues se busca evitar que sus 70 hectáreas terminen absorbidas por la expansión de naves industriales. "El cambio en el municipio es evidente", afirma Estefanía Márquez, habitante de este sitio y divulgadora cultural. "Antes, este punto de naturaleza y actividad concentraba actividades culturales y recreativas, pero ahora hay problemas de movilidad, contaminación e inclusión social".

En una de las últimas visitas a este sitio, desde una colina aledaña, no nada más se alcanza a ver la emblemática iglesia jesuita construida en el siglo XVII, sino cómo alrededor del municipio hay una infraestructura grisácea que se extiende más allá del pueblo mágico y la mancha de centros de distribución llega hasta Cuautitlán Izcalli, a unos 11 kilómetros de distancia.

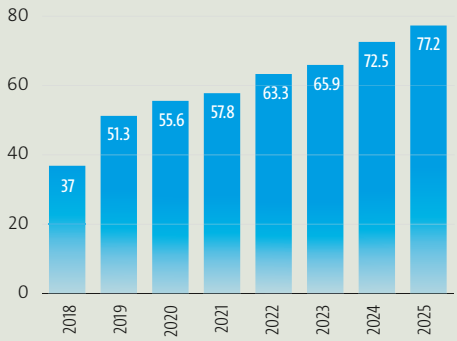
ESTO NO VA A PARAR

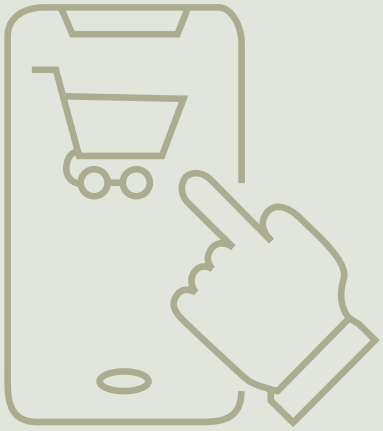
El apetito de las empresas por instalarse en esa zona no es solo por acercarse a los potenciales 22 millones de habitantes de la zona metropolitana del valle de México, también por la infraestructura logística que la rodea, con fácil acceso a la carretera número 57 que conecta con el norte

AL ALZA

México superó los 77 millones de compradores digitales en 2025, un ritmo que no ha parado en los últimos ocho años.

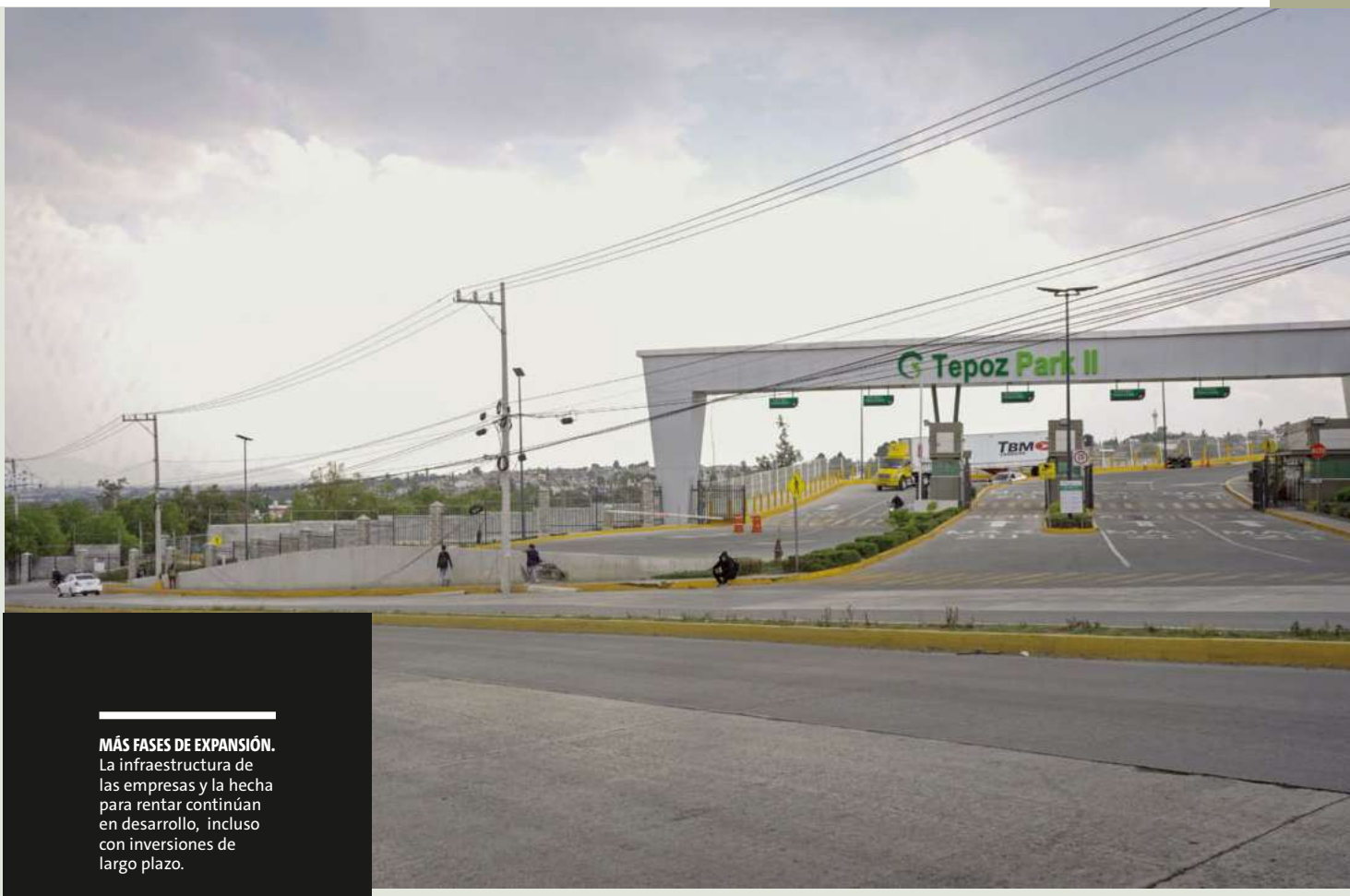
CIFRAS EN MILLONES DE COMPRADORES





FUENTE: AMVO.


MEXBEST
EXPLORA CON NOSOTROS
LOS MEJORES LUGARES Y
ADÉNTRATE EN NUEVOS SABORES
¡YA ESTAMOS AQUÍ!
mex-best.mx
mexbest.mx



MÁS FASES DE EXPANSIÓN. La infraestructura de las empresas y la hecha para rentar continúan en desarrollo, incluso con inversiones de largo plazo.

del país hacia Estados Unidos por Nuevo Laredo, así como las autopistas que bien lo conectan con los puertos marítimos de ambos litorales, los aeropuertos y terminales de ferrocarril, ambos con aduanas.

Las cifras respaldan la afirmación. En 2025, según reportes de CBRE Group, la confianza en el sector se reflejó en la comercialización de espacios, donde el 19% de la superficie fue adquirido por empresas estadounidenses que renovaron operaciones en corredores como Cuautitlán y Tepotzotlán; aunado a que se registró una absorción bruta histórica de 1.6 millones de metros cuadrados, concentrada en el CTT (Cuautitlán, Tepotzotlán y Tultitlán), con el 57% de la actividad.

Según la consultora, en 2026, los desarrolladores impulsan nuevos parques industriales en diversos corredores, donde el CTT destaca con 978,000 m². En 2025 se incorporaron más de 700,000 m² al inventario clase A de la Ciudad de México y su zona metropolitana, alcanzando los 12.29 millones de m², un 6.2% respecto a 2024, donde el CTT se mantiene como el mercado con mayor actividad, captando el 82% de la nueva oferta.

Pero la tierra es finita. Aunque ahora las autoridades municipales niegan que exista un cambio de uso de suelo aprobado para Tepotzotlán, el destino de este y sus municipios vecinos aún no está definido. Los famosos Arcos del Sitio siguen ahí como destino turístico, pero llegar hasta ellos es, según habitantes de la zona, una experiencia mucho más áspera debido a los baches, tránsito pesado y una sensación de peligro creciente en el trayecto.

La velocidad del comercio electrónico contrasta con la saturación vial, la erosión de la experiencia urbana, el desgaste del trayecto laboral y la percepción de que el empleo prometido puede encogerse justo cuando el territorio ya se modificó para recibirlo. Zúñiga ha visitado algunos de estos centros y las filas para lograr recoger un lote de paquetes a veces puede ser de una hora, más el tiempo que toma entrar y salir de los parques industriales.

La tecnología suele narrarse como una fuerza que elimina barreras. En Tepotzotlán, más bien se ve cómo las reubica. La automatización acelera la clasificación, los algoritmos afinan rutas y se reducen los tiempos de entrega que los usuarios apenas y perciben. Pero fuera del *dashboard* y del discurso de eficiencia, la reestructura de este corredor ha consumido al pueblo mágico entre bodegas.

Aunque aún es posible ver entrar en estas casetas que dan acceso a los parques industriales a decenas de empleados en camiones de transporte de personal, el crecimiento y la automatización de este tipo de espacios crece.

ELLE
PODCAST

HABLEMOS DE MODA

El primer **podcast de moda** en México

JORDI LINARES
EDITOR DIGITAL

CLAUDIA CÁNDANO
EDITORA GENERAL



EL PODCAST DE MODA FAVORITO EN ESPAÑOL

¡ESCÚCHANOS **TODOS LOS MARTES!**

GRUPO EXPANSIÓN

DISPONIBLE EN: DEEZER amazon music



Censo Económico 2024, INEGI


¿Sabes cuántas empresas hay detrás de este momento?
LAS EMPRESAS GENERAN
8 DE CADA 10 EMPLEOS
¡Escanéame!
Voz de las Empresas
Consejo de la Comunicación

ENTRE MÁQUINAS Y HUMANOS

En la planta de la compañía en San Luis Potosí, los robots y las personas actúan de manera coordinada. Con la introducción de la **NEUE KLASSE, KLAUS VON MOLTKE** tiene el reto de continuar con esta sinergia.

POR: *Tzuara De Luna*



FOTOS: Anylú Hinojosa-Peña


B M W



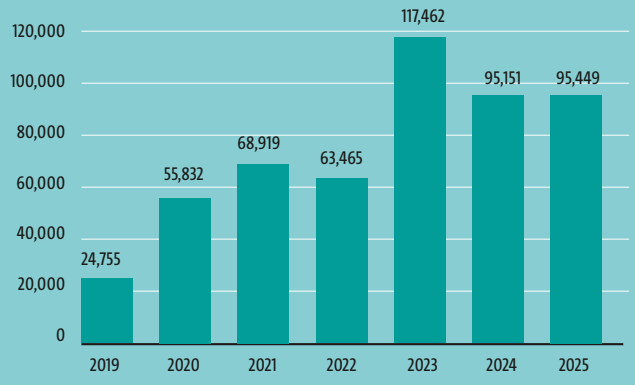
La palabra ‘automatización’ cobra sentido al entrar a la nave de carrocerías de la planta de BMW en San Luis Potosí. Los brazos robóticos cumplen funciones que van desde la instalación y la soldadura de partes hasta la medición milimétrica de la estructura que, posteriormente, será un vehículo terminado. En esta área, más de 1,000 robots permiten tener un 95% de automatización en los procesos.

Pero el ser humano no queda atrás en esta escena. Hasta cuatro máquinas se accionan al mismo tiempo y para un mismo vehículo, pero los trabajadores per-

LA PRODUCCIÓN AUMENTA

El complejo de SLP, donde hoy se fabrica el Serie 3, Serie 2 Coupé y M2, todos con motores a combustión interna, casi ha duplicado su producción desde su primer año completo de operaciones.

VEHÍCULOS FABRICADOS POR AÑO



FUENTE: INEGI.



TECNOLOGÍA. El complejo de la automotriz en México está altamente automatizado, pero la labor humana sigue siendo fundamental.

manecen con la vista atenta a cada paso y, en procesos específicos, pendientes a donde es necesario, quizá, poner más sello y la posición es tan complicada que se vuelve difícil para los brazos de metal. Robots y personas forman parte de un gran engranaje, es el panorama que enmarca el día a día en el complejo.

Klaus von Moltke, presidente y CEO de la planta de BMW Group en San Luis Potosí desde enero, sabe que su directriz en la fábrica debe seguir con la misma sinergia y exactitud que llevan los trabajadores junto con las máquinas. Más aún al considerar el reto que se viene para el complejo, que se extiende en 300 hectáreas: la introducción de la Neue Klasse y su producción a gran escala a partir de 2027 para su exportación global.

La Nueva Clase marca una nueva etapa para la automotriz alemana, al representar su más reciente apuesta y el camino a seguir, con más tecnología, que casi convierte los vehículos en computadoras móviles, además de enfocarse en una motorización totalmente electrificada.

El nuevo rumbo se dictó en Alemania, pero resuena hoy en el complejo potosino y marca un cambio de 180 grados para la fábrica, que desde su inauguración en 2019 se había enfocado en autos a combustión interna con los modelos insignia de la planta, el Serie 3, Serie 2 Coupé y M2.

"Hay una transformación completa con respecto a lo que se conocía aquí hasta ahora. Sí, es un reto y por eso tenemos que prepararnos. Tenemos buen soporte de nuestro sistema de producción global. Sin embargo, por la ofensiva de lanzamientos que tenemos como grupo a nivel global, tenemos que enfocarnos en nosotros, es decir, que sí va a quedar una gran porción de la tarea en nuestras propias manos", sostiene el directivo.

UN COMPLEJO FORTALECIDO

A inicios de 2023, BMW anunció una inversión de 800 millones de euros, enfocados en la puesta en marcha de la Neue Klasse y que llevó a un incremento en la superficie de la planta. La nave de carrocería, por ejemplo, pasó de contar con 600 robots a 1,100. En dos de las líneas de producción de esta área, la modificación fue profunda. Cuando antes se enfocaban entre ambas en fabricar el Serie 3, Serie 2 Coupé y el M2, hoy solo una se dedica a estos modelos, mientras que la otra se destinará exclusivamente a la Neue Klasse.

En la nave de pintura también se ven los cambios. El nuevo portafolio implicará el lanzamiento de una nueva paleta de colores que es necesario industrializar. Los solventes químicos tienen que procesarse lo suficiente para soportar su exposición en diferentes condiciones, desde ambientes cálidos o desérticos, con arena constante, hasta climas fríos en extremo o de nieve. El recubrimiento debe adaptarse a las diversas condiciones de los mercados a donde exporta BMW desde México, de tal manera que el



DINAMISMO. Los brazos y la maquinaria del complejo mueven los autos para llegar a las zonas más complejas de la unidad.

proceso de industrialización de un color tarda en promedio un año y medio.

En la nave de ensamble, el corazón del proceso de manufactura, las máquinas que se mueven a cada segundo, de arriba a abajo, de derecha a izquierda y en diagonal, han tenido que adaptarse a más de 3,000 nuevos pasos o procesos para la puesta en marcha de la Neue Klasse.

El reto que encara la alemana no es menor, pero al frente de la transición se encuentra una persona que sabe de aguas turbulentas y cambiantes.

Von Moltke, de padres alemanes y nacido en Venezuela, cuenta con cerca de 30 años de experiencia en el sector automotriz. En su currículum está la dirección de la planificación en producción de todas las plantas SKD y CKD de BMW Group con enfoque en optimización de sistemas, ingeniería y control. A finales de 2022 fue nombrado vicepresidente senior para la producción global de motores de BMW, además de director de la planta de Steyr, Austria, que impulsó hacia un modelo dual de producción, combinando motores de combustión interna con sistemas eléctricos y de hidrógeno.

El ingeniero industrial por la Universidad Simón Bolívar de Caracas sabe que, ante los ambientes revueltos, la clave del éxito está en la comunicación. Más aún cuando la apuesta implica escenarios de riesgo, como la desaceleración de la venta de vehículos eléctricos a nivel global, además de un entorno de mayor proteccionismo en materia comercial. El cambio ya de por sí genera incertidumbre, más aún en un ambiente volátil, pero el directivo, de dos metros de altura, sabe qué el acercamiento con el personal es el mejor blindaje.

"Independientemente de si es aquí, en Austria, Alemania o Sudáfrica, la situación es muy clara: las personas quieren saber la directriz, hacia dónde va el futuro de la empresa, y eso es un elemento muy importante. Por eso aplico rondas de conversación directa, de



preguntas y respuestas, donde se pueda comunicar acerca del futuro", señala.

Para colaboradores como Lorena Vargas, gerente de Producción de la nave de ensamble, el acercamiento entre el directivo y los trabajadores es estrecho. Su primer idioma es el español, aunque también habla y domina el inglés y el alemán.

"Uno de los elementos más valiosos es, precisamente, la conexión que se está generando al hablar español. Harald Gottsche (anterior presidente de la planta) también tenía este acercamiento, pero es diferente hablar en el idioma que utilizamos en el día a día. Para nosotros, ha sido muy transparente la transición", explica la gerente durante un recorrido dentro de la nave a su cargo.

UNA APUESTA A LA INNOVACIÓN, LA JUVENTUD Y EL FUTURO

La tecnología que BMW utiliza en la planta de San Luis Potosí no se ve solo en los movimientos rápidos de los brazos robotizados, sino también en los conveyors o transportadores industriales, donde los vehículos se mueven a las diferentes estaciones incluso en la parte alta del complejo, de alrededor de siete metros de altura. También hay plataformas que colocan los vehículos de lado o en diagonal, con el objetivo de facilitar procesos, como soldaduras en partes muy específicas o que son difíciles de alcanzar en una posición horizontal tradicional.

El escenario, que parece salido de una película de ciencia ficción, se mezcla con los rostros, en su mayoría jóvenes, de los 3,700 trabajadores totales de la planta, donde el promedio de edad oscila entre 33 y 34 años. Esto se debe a que la alemana cuenta con programas de educación dual en conjunto con estudiantes de instituciones educativas locales, como el Conalep y el CBTis, y el 95% de los graduados de estas iniciativas han sido contratados por BMW.

"Es una población muy joven, muy dedicada, con ganas de crecer y con mucho potencial", sostiene Von Moltke.

> **"LA CERCANÍA DEL MERCADO DE EU ES PRIMORDIAL, PERO MÉXICO REPRESENTA TAMBIÉN UNA OPCIÓN PARA OTROS MERCADOS POR SUS BUENOS TRATADOS ECONÓMICOS."**





CRECIMIENTO. La planta de San Luis Potosí ha ampliado su superficie, tras una inversión de 800 millones de euros, anunciada en 2023.

Y da resultados. En 2019, José Casas se convirtió en el primer mexicano en diseñar autos de la firma alemana. Entonces tenía 34 años. Más tarde, Casas fue el responsable del diseño del Serie 2 Coupé que se hace de manera exclusiva en San Luis Potosí, así como del M2.

Von Moltke explica que el grupo tiene confianza en el talento mexicano y las capacidades en manufactura del país, de tal manera que, para el corporativo, la apuesta por México cobra sentido, aun cuando el mercado de vehículos eléctricos en el mundo se está enfriando ante el poco despliegue que ha tenido su infraestructura de recarga.

En Estados Unidos, la venta de eléctricos descendió 2% el año pasado, la primera caída desde que marcas como Tesla comenzaron con el paulatino posicionamiento de este tipo de tecnologías hace una década. Pero el cese de incentivos para su adquisición en el país vecino, como parte del retorno de Donald Trump a la Casa Blanca, ha modificado el panorama.

El directivo confía en que este mercado encontrará su cauce y espera que los vehículos eléctricos vuelvan al sendero del crecimiento. “Nuestra tarea primordial es preparar la planta y mantenernos flexibles desde el punto de vista tecnológico. Nuestro gran interés y la meta es seguir siendo estables aquí durante muchos años”, comenta.

Para Von Moltke, contar con una planta de baterías, como la que se está terminando de equipar en 80,000 metros cuadrados de nueva construcción en el complejo potosino, también forma parte de esta flexibilización, principalmente, en proveeduría, así como la apuesta a largo plazo que conserva la firma en el territorio nacional.

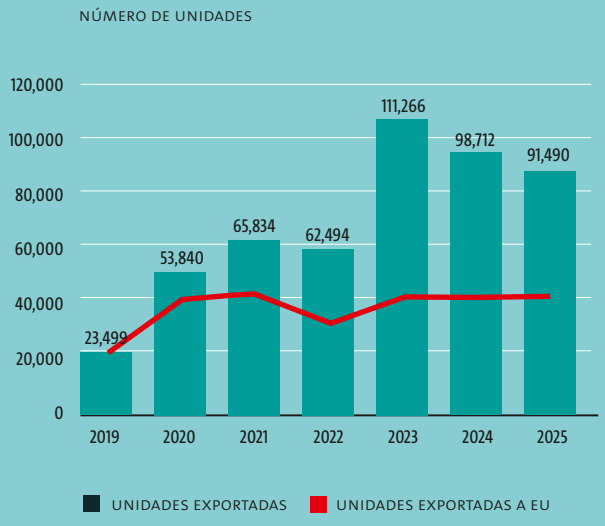
MÁS ALLÁ DE ESTADOS UNIDOS

A lo largo de 2025, BMW destinó el 42% de su producción hecha en México al mercado estadounidense, una cifra relativamente baja en comparación con lo que envían otras armadoras al país, que llega a representar hasta el 90% de su fabricación.

Una de las principales razones del corporativo para instalar la planta en México fue el interés por llegar a ese mercado, por lo que Von Moltke espe-

ESTADOS UNIDOS IMPORTA, PERO NO TODO ESTÁ EN EL NORTE

La planta destinó la mayor cantidad de vehículos a EU en su primer año de operaciones, el 93.3% del total de exportaciones. El porcentaje fue descendiendo paulatinamente.



FUENTE: INEGI.


EXPANSION
DAILY
PODCAST
EN LAS
VOCES
DE NUESTROS
EDITORES
LUNES A VIERNES 6AM
ESCÚCHANOS EN:
amazon music



CAMBIOS. La Nueva Clase implicará también el lanzamiento de una nueva paleta de pinturas, que es necesario industrializar.

ra que el T-MEC continúe, en miras de seguir con la integración regional de América del Norte. "En un mundo lleno de conflictos, es un acuerdo comercial, una alianza valiosa entre países que debería ser fortalecida en vez de bloqueada", sostiene.

Con todo, el margen de maniobra de la alemana desde México es amplio, pues sabe que existen más puntos cardinales que solo el norte. "La cercanía del mercado estadounidense tiene para nosotros un elemento primordial, pero México representa también una opción para otros mercados del mundo por sus buenos tratados económicos con otras regiones", resalta.

El complejo de manufactura, enmarcado por el clima árido de la región, ha demostrado a la compañía sus capacidades en cuanto a producción, con la fabricación de modelos exclusivos, como el Serie 2 Coupé y el M2. Al mismo tiempo, supone una buena carta desde la perspectiva del *footprint* global de BMW, al jugar de manera coordinada con su planta de Spartanburg, Carolina del Sur, y que se encarga principalmente de fabricar modelos de la serie X.

La Nueva Clase solo se ensamblará en Hungría, Alemania, México y China, pero en este último país será meramente para su mercado local. "Ha demostrado ser una planta con la capacidad de lanzar productos de este tipo, no solamente desde el punto de vista productivo, sino también por su proveeduría. Con nuestra planta en Estados Unidos y aquí en México, conjuntamente, tenemos una buena base para abastecer a la región con diferentes tipos de productos", explica el directivo. "Podemos estar orgullosos porque la planta de México ha demostrado en el pasado tener la capacidad de hacer lanzamientos importantes y, por eso, no fue una discusión muy larga determinar si estaban en la capacidad para la Neue Klasse".

Von Moltke asegura sentirse feliz de "regresar a casa", pues es la primera vez que asume un cargo en este lado del planeta en las filas de BMW. Su esposa y su familia también están contentas. El directivo sabe que el reto y las responsabilidades que hoy recaen sobre sus hombros son grandes, pero lo es aún más el gusto con el que hace las cosas y desempeña su día a día.

"He vivido en Europa, Sudáfrica y, ahora, en México. Si me haces la pregunta ahora sobre si puedo quedarme aquí mucho tiempo, lo haría con mucho gusto. Aquí hay mucho por hacer, hay mucho potencial", asegura, confiado.

PODCAST



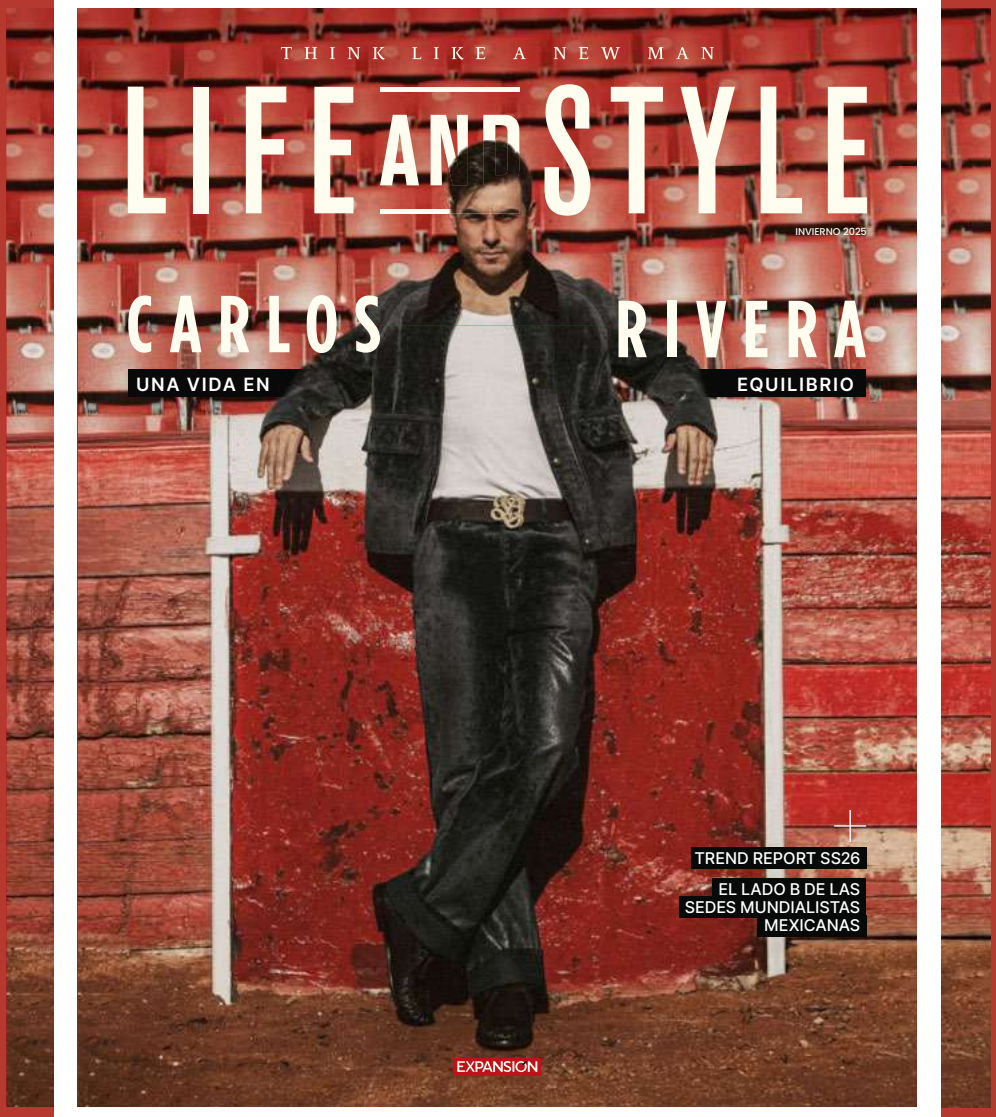
RESUMEN DIARIO DE LAS
MEJORES NOTICIAS

LUNES A VIERNES 6 AM

DISPONIBLE EN

Apple Podcasts · Google Podcasts · amazon music · Spotify

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



DESCÚBRELAS EN

▸ LIFE AND STYLE

#ThinkLikeANewMan

ESPECIAL

EL MUNDIAL EN EXPANSIÓN

EN ESTA ENTREGA:

• MINIGUÍA DE LAS SEDES MUNDIALISTAS
Monterrey / P. 138
• OBJETO DEL DESEO
Un smartphone *de vanguardia / P. 140*
• ANÁLISIS DEL CONSUMO
La canasta ganadora / P. 141
• LA ENTREVISTA
Antonio Hidalgo, director general de Hisense México / P. 142

MONTERREY

Puro orgullo regio

Más allá de los límites del estadio Monterrey, la capital neoleonesa ofrece un sinfín de posibilidades a sus visitantes. Del *fine* al *casual dining* pasando por la riqueza cultural y artística y sus imponentes espacios públicos, esta sede del Mundial no se parece a ninguna otra.

POR: *Pedro Aguilar Ricalde*

DÓNDE HOSPEDARSE

PRESIDENTE INTERCONTINENTAL MONTERREY

Localizado en el corazón de San Pedro Garza García, este hotel es una de las aperturas más recientes en la capital regiomontana. La comodidad y la amplitud de sus 293 habitaciones y suites están enmarcadas por las vistas panorámicas de la Sierra Madre y sus instalaciones –dos restaurantes, gimnasio, bar y *club lounge*– completan una atractiva oferta para quienes elijan visitar esta ciudad norteña. En los alrededores igual se pueden encontrar atractivos conceptos gastronómicos como una amplia variedad de establecimientos para los aficionados a las compras de lujo.

@intercontinentalmonterrey



DÓNDE COMER Y BEBER

KOLI

A cargo de los hermanos Rodrigo (chef) y Patricio (sommelier) Rivera Río, este restaurante, reconocido con una estrella Michelin, tiene como principal objetivo enaltecer los ingredientes y sabores del noreste mexicano. El menú degustación cambia cada seis u ocho meses para adaptarse a los mejores productos que se tengan disponibles cada temporada. El comedor mezcla tonos negros y grises, y maderas con una estética minimalista que encaja a la perfección con el arte del emplatado y el servicio impecable.

@koli.rest



CARA DE VACA

La propuesta desenfadada y casual del chef Chuy Villarreal ha conquistado el paladar de los regiomontanos y de todos cuantos prueban delicias como el ceviche de jurel, la empanada de lechón o el pollo asado. La mejor recomendación es ordenar platillos al centro y compartirlos, acompañándolos con alguno de los vinos naturales que ocupan un espacio especial en el menú. Algo importante de mencionar es que también ofrecen algunas opciones vegetarianas.

@caradevacamexico



HEMINGWAY BAR

También ubicado en San Pedro Garza García, este bar ofrece coctelería de autor cuyas recetas están basadas en *El viejo y el mar,* de Ernest Hemingway. Desde luego, también se pueden ordenar tragos clásicos o cervezas que se disfrutan más al calor de una iluminación tenue y enigmática. Si se llega con hambre, el menú de alimentos incluye opciones como sándwiches, hamburguesas, baos y pollo frito.

@hemingwaymx

FOTOS: CORTESÍA, AZAEL RODRIGUEZ, RODRIGO OROPEZA/GETTY IMAGES





QUÉ VISITAR

PARQUE FUNDIDORA

En lo que fueron los terrenos de la compañía Fundidora de Fierro y Acero de Monterrey se localiza hoy este parque que reúne a los amantes de la vida al aire libre. Se puede recorrer caminando o en bicicleta, haciendo paradas en el lago artificial, la cineteca, los museos y el área de juegos acuáticos. En este paseo queda claro cómo un espacio industrial del pasado ha evolucionado hasta convertirse en una zona pública y, sobre todo, cultural de una ciudad que está orgullosa de sus orígenes.
@parquefundidora

MUSEO DE ARTE CONTEMPORÁNEO (MARCO)

El norte de México está conectado con el resto del mundo gracias al enfoque curatorial de este museo dedicado al arte contemporáneo. Durante las fechas del Mundial estará abierta la exhibición 'Constelaciones y derivas: arte de América Latina desde la colección FEMSA', que invita a pensar el arte latinoamericano más allá de fronteras nacionales y cronológicas. De igual manera, el recinto adelantará sus 'Noches de verano' para hacerlas coincidir con las fechas de los partidos jugados en la ciudad.
@museomarco



DÓNDE COMPRAR

LAS DUNAS RECORD CAFÉ

La especialidad de esta tienda –también localizada en San Pedro Garza García– es la música. Los amantes de los vinilos y los libros tienen en este espacio un oasis donde pasar horas seleccionando los álbumes de sus artistas y géneros favoritos –pop, jazz, hip-hop y electrónica, entre otros– , así como obras de autores de todo el mundo. La propuesta se complementa con café de especialidad y un programa de eventos, desde conciertos hasta pláticas, que atraen a la comunidad creativa de la ciudad.
@lasdunasrecords

ATLAS DESIGN SHOP

Las historias de las personas y los objetos convergen en este espacio dedicado a promover lo mejor de la creatividad humana. Su oferta es clara: piezas con significado curadas para habitar los espacios cotidianos producidos por las marcas que apasionan a sus propietarios. El café es otro de sus grandes atractivos, pues cuenta con una barra en la que se muelen granos seleccionados por su origen y principios para extraer cuidadosamente sus sabores y aromas. Otro punto a favor es que venden su propia *merch* y vaya que su diseño es irresistible.
@atlasdesign.shop

OBJETO DEL DESEO

Ingeniería de vanguardia

El nuevo Phone (4a) Pro de la marca inglesa Nothing, fundada en 2020 por Carl Pei, ofrece una alternativa de aire retro para captar grandes momentos deportivos.

POR: *Pedro Aguilar Ricalde*



Charlie Smith, Chief Brand Officer de Nothing, está convencido de que el nuevo Phone (4a) Pro de la marca tiene todo para atraer a las nuevas generaciones de creativos alrededor del mundo. Una de las razones que apuntalan esta convicción es el creciente interés despertado por la estética retro, que recuerda los *gadgets* de los años 80, década en la que México fue por segunda vez sede de la Copa Mundial de Futbol. Este *smartphone* resalta por elementos funcionales, como la cámara Sony LYT700c con estabilización óptica y la *glyph bar* que puede personalizarse con animaciones, tonos y notificaciones. En colores como plata, negro y rosa metálico, su construcción apuesta por la durabilidad y la protección contra el agua y el polvo. Impulsado por el sistema operativo Nothing OS 4.1, ofrece una interfaz limpia e intuitiva que garantiza una experiencia más inteligente, rápida, personal, eficiente y sin distracciones para inmortalizar jugadas que pasarán a la historia.

FOTOS: CORTESÍA

La canasta ganadora

Al final del Torneo de Apertura 2025 algunos productos se posicionaron en el consumo y se espera que, en el Mundial 2026, esto se replique. Hay canales que se consolidan y el comercio electrónico gana terreno.

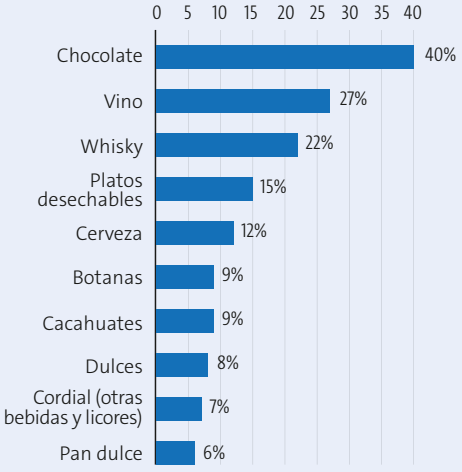
POR: *Luis Alberto Zanela*

¿CÓMO SE CONFORMA LA CANASTA MUNDIALISTA?

Aderezos, aguas, aguardiente, mezcal, bebidas en polvo, energizantes e isotónicas; botanas, cacahuates, cervezas, chocolates, coñac, condimentos, *coolers*, cordiales, dulces, galletas, helados, jugos y néctares, bebidas de soya, mayonesa, mostaza, palomitas de micro, pan de caja, pan dulce, pastelitos, quesos, refrescos, ron y brandy, catsup, salsas botaneras, servilletas, servitoallas, sueros, té listo para beber, tequila, tortillas y tostadas, totopos, vinos de mesa, vodka, whisky, entre otros.

LAS MÁS VENDIDAS

PORCENTAJE DE CRECIMIENTO



LAS CATEGORÍAS CON LOS MAYORES CRECIMIENTOS EN VENTAS VALOR EN LA FINAL DE APERTURA 2025, CON RESPECTO AL PROMEDIO SEMANAL QUE SE VENDIÓ EN EL CUARTO TRIMESTRE DE 2025, FUERON BOTANAS Y BEBIDAS ALCOHÓLICAS. DE CARA AL MUNDIAL DE 2026, ESTAS MISMAS CATEGORÍAS PODRÍAN PRESENTAR IMPULSOS AL SER RELACIONADAS CON LOS EVENTOS DEPORTIVOS Y LA CANASTA MUNDIALISTA.

DATO

En el reporte 'Mundial en seguimiento: una apuesta norteamericana', Moody's Analytics prevé que México sume

0.13 PUNTOS

A LA ECONOMÍA NACIONAL derivado de la justa deportiva, por lo que el PIB en 2026 alcanzaría un crecimiento de hasta el

1.50%

IMPULSADO, PRINCIPALMENTE, POR EL CONSUMO, el turístico por hospedaje, alimentos, transporte y entretenimiento, y la venta de boletos para los partidos realizada por la FIFA.

CANAL	DIFERENCIA EN LAS VECES DE FRECUENCIA DE COMPRA	% DE CRECIMIENTO EN CONSUMO	PENETRACIÓN DE LOS HOGARES EN %
TRADICIONAL	-6	1.7	100
AUTOSERVICIOS GRANDES	0	0.1	98
CLUBES DE PRECIOS	0	-2.5	36
FARMACIAS	0	7.0	88
MAYORISTAS	1	11.9	50
REPARTO A DOMICILIO	-2	-1.5	75
CREMERÍAS / EXP. LÁCTEOS	0	-5.2	61
MERCADOS	-1	6.8	51
CONVENIENCIA + MINISUPERS	-1	9.6	68
HARD DISCOUNTERS	1	15.0	61

FUENTE: NielsenIQ México.

El canal tradicional, aunque es afín a la canasta mundialista, presenta retos en el último año, con una asistencia de consumidores menos recurrente y alrededor de

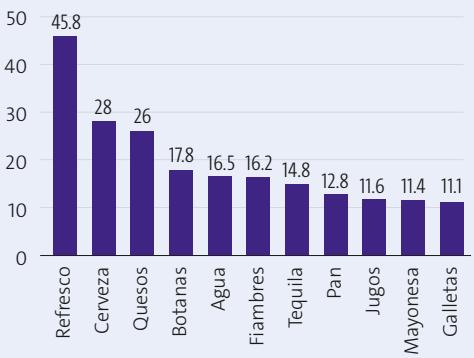
6 VISITAS

menos, en promedio, al año.

EL *E-COMMERCE* ACELERA

EL 55% DE LOS MEXICANOS DICE UTILIZAR ESTE SERVICIO DE FORMA OCASIONAL O FRECUENTE Y SE ESPERA QUE CREZCA AÚN MÁS DURANTE EL MUNDIAL.

CRECIMIENTO INTERANUAL VENDIDO EN *E-COMMERCE* EN 2025 EN MDD





OPORTUNIDAD. Antonio Hidalgo sostiene que, una vez que se acerque el inicio de la Copa, las ventas de sus categorías van a crecer.

Emoción frente a un televisor

Antonio Hidalgo, de Hisense México, busca que la gente disfrute desde su sala como si estuviera en las gradas.

POR: *Fernando Guarneros*

El 22 de junio de 1986 fue un día especial para Antonio Hidalgo. Aunque estaba de vacaciones en Acapulco, salió de la alberca durante 90 minutos para ver los cuartos de final del Mundial México 1986, un juego entre Argentina e Inglaterra. "Me acuerdo perfecto de la emoción por los goles", comenta el director general de Hisense México, y hace hincapié en el medio que le permitió ser testigo de ese encuentro. "Fue a través de un televisor".

En el estadio Azteca, el ejecutivo vio tanto el partido inaugural entre Italia y Bulgaria como el México vs Bulgaria, en el que Manuel Negrete anotó el que es considerado el gol más bonito de la historia de las Copas del Mundo.

FOTOS: ANYLÚ HINOJOSA-PEÑA

> “LA TELEVISIÓN ES ES EL VEHÍCULO MÁS GRANDE DE EMOCIONES EN EL PLANETA.”

Por lo tanto, es consciente de que la pasión por el futbol se vive tanto en las gradas como en casa, debido al rol tan poderoso que tiene la televisión para este deporte.

“El futbol genera pasión, identidad”, comenta. Y dice que su principal compañera a lo largo de su historia ha sido la TV, y lo ejemplifica con la situación del torneo de este año. “Al Azteca le caben 87,000 personas. Más allá de lo que cuestan los boletos, que es una locura, ¿dónde va a ver los partidos el resto de millones de mexicanos? No tengo duda de que la televisión es el vehículo más grande de emociones que existe en nuestro planeta para este tipo de cosas”.

UN ALMA FUTBOLERA

Las oficinas de Hisense México están tapizadas con decoración del Mundial. Algunos empleados exhiben minibalones Trionda, el oficial del Mundial 2026, y la razón es obvia, la empresa de origen chino es patrocinadora oficial del torneo, igual que en Rusia 2018, Qatar 2022 y en la Eurocopa de 2024.

Para Hidalgo, esto es como estar en familia. Desde niño practicó futbol, jugaba como defensa central, y aunque ha estado en grandes partidos, como la final de Qatar 2022 entre Argentina y Francia, para este Mundial prefiere ver los partidos desde casa.

El ritual de asistir al estadio, detalla, lo asocia con el ambiente y agrega que eso también se puede trasladar a casa. “Para el estadio, si consigues boletos, serán dos o tres. Pero si lo ves desde casa, puedes invitar a tus amigos, a tu familia”, afirma. Y agrega que el ritual de la cancha, de alguna manera, se traslada a la experiencia de verlo en el hogar con todos los preparativos que implica.

A nivel de negocio, la relación es clara para el ejecutivo. “El futbol que genera emociones, ese deseo de ganarle al rival”, comenta, es una idea que traslada a la operación de Hisense, pues ya sea desde la cancha o en la industria tecnológica, la esencia es la misma: ser mejor que el otro, vender más, obtener más participación de mercado, señala.

Para esta edición del torneo, la estrategia comercial de la empresa se basará en tres pilares. Uno es tecnológico, pues el patrocinio va más allá de la publicidad y Hisense será la marca de pantallas que usarán los árbitros al momento de revisar jugadas polémicas en el VAR (Video Assistant Referee, en inglés).

Respecto a las ventas de equipos, Hidalgo detalla que gran parte del hilo conductor en su planteamiento de marketing será la emoción y la pasión del deporte trasladadas a las salas de los usuarios y, relacionado con este punto, la tercera estrategia se basará en la idea de mejorar la vida de algunas familias con el pretexto de este evento, pues regalarán renovaciones de hogares con los electrodomésticos de la marca para disfrutar los partidos.



A TIEMPO. Hidalgo sostiene que Hisense lleva un año preparándose para los productos que van a vender y sus costos.

Hisense, luego de 16 años en México, ya es una marca reconocida como opción para actualizar los televisores. Hidalgo acepta que las lecciones del futbol fueron fundamentales, desde saber trabajar en equipo, pasando por tener la estrategia correcta para conjuntar el talento de todos los miembros, hasta saber cuándo y cómo implementarla para alcanzar las metas, porque "cada instante debe ser una competencia por ganar".

Para esta edición del Mundial, el ejecutivo se dice motivado por el hecho de que la gente no tendrá que salir de su país para ver a su selección y, por lo tanto, podrá aprovechar ese dinero en un producto más duradero, como un televisor o un refrigerador, los cuales estarán asociados a momentos especiales en familia.

Sin embargo, también acepta algunas preocupaciones. "A nivel consumo, durante el arranque del año, mis categorías no han visto un crecimiento significativo", señala. "Creemos que el consumidor todavía está esperando un poco para cuando llegue el torneo, pero no sabemos cuánto tiempo más va permanecer quieto. Estamos a dos meses de la justa mundialista; me preocupa que elementos macroeconómicos estén impactando al consumo".

A pesar de ello, puntualiza que la preparación de Hisense ante el Mundial no depende solo de estos últimos meses. "Llevamos un año preparándonos en todos los aspectos. Desde qué producto queremos traer para que la gente viva mejor el Mundial, a qué costos, con quién hacemos promoción o cuánto volumen se necesita en cada tienda", especifica.

También espera que dicha planeación no termine cuando el árbitro dé el silbatazo final, el próximo 19 de julio, pues ese momento marca el potencial inicio de un nuevo patrocinio con la FIFA. "Todavía no lo podemos asegurar (el patrocinio). Pero volveremos a prepararnos para el siguiente. Lo menciono porque este es nuestro tercer Mundial, llevamos tres Eurocopas y un Mundial de Clubes", concluye. "Seguramente, seguiremos atados al futbol".

LA QUINIELA DE ANTONIO HIDALGO

Quién ganará el Mundial:
Brasil.

A qué fase llegará México:
Me gustaría que México [ganara], pero es una utopía.

Qué jugador será el más valioso:
Lamine Yamal.


VIAJA POR
MENOS DE
$2.00
AL DÍA.
MUÉVETE MEJOR,
GASTA MENOS.
HSBC
ECOBICI
Patrocinado por
HSBC
ECOBICI



BERGER

100 AÑOS *definiendo el* LUJO

Masaryk 438. Tel: 52 (55) 9138 0500, 9138 2770 | Antara Polanco. Tel: 52 (55) 5280 7959
Paseo Interlomas. Tel: 52 (55) 5290 7543 | Vía Santa Fe. Tel: 52 (55) 2167 8035
Mitikah. Tel: 52 (55) 5542 9593