

SEPTIEMBRE 2025

EDICIÓN
ESPECIAL

EXPANSION

CEO

**LA VISIÓN QUE
IMPULSA LA
BELLEZA QUE
MUEVE AL MUNDO**

LAS BASES DEL LIDERAZGO
GLOBAL DE L'ORÉAL SE
FORTALECIERON CON
SU EXPERIENCIA EJECUTIVA
EN MÉXICO.

MERCADO LIBRE

Más de dos
décadas forjando
un ecosistema que
redefine la región.

P. 50

EN EXCLUSIVA

**NICOLAS HIERONIMUS
CEO DE L'ORÉAL**



46,000

empleos directos e
indirectos generados
en México



Escanee para
más información

Para L'Oréal, México es un mercado clave, lleno de oportunidades.

Fabricamos más de 420 millones de unidades al año en nuestras dos plantas de producción. Empleamos directamente a más de 2,800 personas y apoyamos 43,300 empleos a través de nuestra cadena de valor.

Gracias a nuestras inversiones y a las actividades de nuestros distribuidores, por cada empleo creado en L'Oréal, generamos otros 15 en la economía mexicana.

L'ORÉAL
G R O U P E

**CREAMOS LA BELLEZA
QUE MUEVE AL MUNDO**



46,000
empleos directos e
indirectos generados
en México



Escanee para
más información

Para L'Oréal, México es un mercado clave, lleno de oportunidades.

Fabricamos más de 420 millones de unidades al año en nuestras dos plantas de producción. Empleamos directamente a más de 2,800 personas y apoyamos 43,300 empleos a través de nuestra cadena de valor. Gracias a nuestras inversiones y a las actividades de nuestros distribuidores, por cada empleo creado en L'Oréal, generamos otros 15 en la economía mexicana.

L'ORÉAL
G R O U P E

**CREAMOS LA BELLEZA
QUE MUEVE AL MUNDO**



1=15

Un empleo en **L'Oréal México** genera 15 empleos adicionales en la economía mexicana



Escanee para
más información

Para L'Oréal, México es un mercado clave, lleno de oportunidades.

Fabricamos más de 420 millones de unidades al año en nuestras dos plantas de producción. Empleamos directamente a más de 2,800 personas y apoyamos 43,300 empleos a través de nuestra cadena de valor. Gracias a nuestras inversiones y a las actividades de nuestros distribuidores, por cada empleo creado en L'Oréal, generamos otros 15 en la economía mexicana.

L'ORÉAL
G R O U P E

**CREAMOS LA BELLEZA
QUE MUEVE AL MUNDO**

SEPTIEMBRE 2025

EDICIÓN
ESPECIAL

EXPANSION

CEO



CONTENIDO

SEPTIEMBRE 2025

EN PORTADA

40

Liderazgo con propósito para la industria global de la belleza

Nicolas Hieronimus, CEO de L'Oréal, articula una estrategia en la que ciencia, tecnología, belleza y cuidado personal convergen en mercados clave, como México.





LÍDER

El sensei

La experiencia a nivel mundial de Pablo Crain, CEO de WTW México, conecta con las realidades locales

10

El disruptor

La nueva estrategia de The Home Depot México bajo la visión de José Antonio Rodríguez, su director general.

14

La estrategia

Fernanda Guarro, presidenta y directora general de 3M, revela las lecciones de *El arte de hacer que suceda*.

16



EQUIPO

El futuro del trabajo

Habilidades técnicas, socioemocionales, digitales y analíticas son la combinación ideal.

22

Mujeres en el ámbito laboral

Avanzan hacia roles de liderazgo, pero aún enfrentan desafíos persistentes.

26

ESG

Para ser competitivos en la cadena de valor, la sostenibilidad es un requisito indispensable para los proveedores.

34



RECURSOS TECNO

La evolución del código de barras

La historia de la solución que cambió por completo la trazabilidad.

62

Q&A

Miriam Silva, directora adjunta de Microplus, habla de la participación del talento femenino en el sector TIC mexicano.

66

Ciberseguridad

Los delincuentes cibernéticos acechan a las pymes en América Latina y el 20% no está preparado para enfrentar las amenazas.

70



MARKETING

En perspectiva

Los líderes responden: ¿cómo involucrar a clientes y usuarios en la innovación para fomentar la lealtad a la marca?

72

Innovación programática

Equativ apuesta por México como semillero de tendencias para la publicidad digital en el continente.

74

Pasar del storytelling al storydoing

La reputación se construye con acciones, no solo con narrativas.

76

CÓDIGO

#DESEO	La travesía submarina del icónico Fifty Fathoms de Blancpain	84
#DESTINOS	<i>Dupe destinations</i> : Tu próxima aventura te está esperando	86
#PLACERES	Los aromas de Tom Ford y Kilian Paris despiertan los sentidos	88

La transformación a través del liderazgo

—Los editores

El liderazgo tradicional, limitado a supervisar tareas y resultados, pone en riesgo la innovación. Ahora, se requiere una dirección estratégica más humana, que cree una experiencia de talento que conecte a todos los niveles.

Los equipos se están fortaleciendo con perfiles más diversos y el liderazgo moderno debe ser incluyente, capaz de maximizar el potencial de los colaboradores para construir una organización más fuerte y competitiva.

Este tipo de líder es resiliente e integra los desaciertos como parte del proceso de reinversión, además de que gestiona con una mentalidad ágil, cimentando las bases de un legado valioso para las nuevas generaciones.

Permite a las empresas pensar en grande y actuar en pequeño, pues destaca por su maestría para tomar una visión global y convertirla en un plan de acción relevante en cada región, adecuándose a los vaivenes del mercado y a los avances tecnológicos.

En L'Oréal, el enfoque renovado se refleja en la figura de su CEO. Con el impulso de Nicolas Hieronimus, el grupo ha logrado un crecimiento constante con un modelo de negocio sostenible, cuya

filosofía es “crear la belleza que mueve al mundo”. Una mirada profunda a su carrera permite descubrir la esencia de la compañía que trasciende la estética, para lograr un impacto en la esfera económica, tecnológica y social.

Sin embargo, el punto que hace resonar la trayectoria de Hieronimus es su arraigado vínculo con México. Su camino profesional no sería el mismo sin su paso por el país, primero, como director general en 2005 y luego, al frente de dos divisiones clave.

Esta experiencia en el tercer mercado de mayor importancia para el grupo, reveló en entrevista, cambió por completo su perspectiva sobre el liderazgo global.

Con más de un siglo de historia mundial y 63 años en México, L'Oréal continúa dejando huella y enmarca la belleza como un agente de cambio en una industria que genera más de seis millones de empleos directos e indirectos.

Precisamente, esta edición especial de *Expansión CEO* celebra a los líderes que están forjando el futuro. Sus lecciones son la prueba de que la empatía y la adaptabilidad son la hoja de ruta para hacer frente a los desafíos, motivar a otros a desarrollarse y aprovechar cada reto como una oportunidad para evolucionar.



GIRARD-PERREGAUX



LAUREATO SKELETON PINK GOLD

Haute Horlogerie. Mastery. Excellence.

Crafted in the heart of La Chaux-de-Fonds, this timepiece embodies Girard-Perregaux's dedication to watchmaking at its finest. The GP01800 movement features 55 hand-finished internal angles - each showcasing extreme precision and artisanal skill. Formed by the meeting of two 45° bevels, these sharp interior corners are painstakingly shaped by hand, a true mark of Haute Horlogerie excellence.

Swiss Watch Manufacture since 1791



DIRECTOR EDITORIAL
GONZALO SOTO
gonzalo.soto@grupoexpansion.com

EDITORA DE LA REVISTA
PURI LUCENA

EDITORA DE EXPANSIÓN POLÍTICA
MARIEL IBARRA

JEFE DE REDACCIÓN E INFORMACIÓN
ALBERTO VERDUSCO

DIRECTORA EDITORIAL DE
SOFT NEWS Y BRANDED CONTENT
CLAUDIA CÁNDANO
ccandano@grupoexpansion.com

Director global corporativo de Ventas
ROBERTO CABALLERO
roberto.caballero@grupoexpansion.com

Directora comercial IP
ALEJANDRO LEAL
aleal@grupoexpansion.com

Directora comercial RI
CARLA FONT
cfont@grupoexpansion.com

Directora comercial Centros Comerciales
PAHOLA CARRETO
pahola.carreto@grupoexpansion.com

Director de Estrategia Multiplataforma
CRISTHIAN DEL ÁNGEL
cristhian.delangel@grupoexpansion.com

Director comercial regional (USA, Norte y Sur)
PABLO CAMPO
pablo.campo@grupoexpansion.com

Head de Eventos
GONZALO FERNÁNDEZ

Head de Branded Content
MERCEDES ABASCAL

Editora de Branded Content
IRAYDA RODRÍGUEZ

Generadores de contenido
VERÓNICA CERVANTES, FERNANDA CISNEROS, ISRAEL DÍAZ, RICARDO RAMÍREZ

Diseñadora
LEI AGUILAR GOLDNER

Coordinador de Diseño Web
JOSÉ ALBERTO AGUILAR

Diseño Web
ROSALBA MACÍAS, IGNACIO RIVERA, DAVID SÁNCHEZ

Head de Operaciones
JANETH CORREA

Directora de Cuentas
LILIANA CHÁVEZ

Project Managers de Branded Content
NANCY AYALA, FERNANDO CORTÉS, JACQUELINE FACIO, SHANTAL GÓMEZ, ALEJANDRA JIMÉNEZ, MONTSERRAT REYES

Correctora de estilo
SANDRA BERRÍOS

CONTACTOS EN VENTAS
ventas@grupoexpansion.com
Tel: 55 9177 4100/4300

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

Directora de Estrategia
ALEJANDRA BUSTOS FLEIZ
alejandra.bustos@grupoexpansion.com

Director de Marketing y Transformación de Negocios
RENÉ FLORES
rflores@grupoexpansion.com

Head de Producto y Marca
BRUNO MARTÍNEZ LIMÓN
bruno.martinez@grupoexpansion.com

Brand Manager
JIMENA RÍOS GARCÍA
jimena.rios@grupoexpansion.com

Event Manager
JIMENA PILLADO
jimena.pillado@grupoexpansion.com

Head de Marketing Services
ITALO CORONA
italo.corona@grupoexpansion.com

Líderes de Marketing Service
PAMELA VARGAS
pvargas@grupoexpansion.com

ISABEL CAMACHO
isabel.camacho@grupoexpansion.com

ANA MENÉNDEZ
ana.menendez@grupoexpansion.com

PAMELA GARCÍA
pamela.garcia@grupoexpansion.com

PM de Marketing Services
ALEJANDRA MÁRQUEZ
alejandra.marquez@grupoexpansion.com

Director de Operaciones
FERNANDO CEBALLOS
fernando.ceballos@grupoexpansion.com

Distribución
ALBERTO PALACIOS
apalacios@grupoexpansion.com

Gerente de Tráfico
ANA MARÍA GALINDO

Coordinador de Producción
EDGAR MORA

Producción
ULISES ALARCÓN

Coordinador de Producción Digital
JAVIER JASSO

Posproducción Digital
DIANA AGUILAR JESÚS GONZÁLEZ

Head de Video Editorial
IGNACIO AMAYA

Coordinadora de Video Editorial
MARIANA MARTÍNEZ

Coordinador de Posproducción
CHRISTIAN CASTILLO

Video
JAVIER CALZADA, DANIEL ESCUTIA, ANDREA ESTRADA, ABEL GONZÁLEZ, ANABEL MARTÍNEZ, MIGUEL MONTAÑO, ALBERTO NOLASCO, RICARDO RAMÍREZ, GUSTAVO RODRÍGUEZ, JONATHAN VÁZQUEZ

Coordinadora de Estudio de foto
ALEJANDRINA LIRA

Fotógrafa de Estudio de foto
ANYLÚ HINOJOSA

Coordinadora administrativa
YRAZEMA ALMANZA

Account Manager
MARTHA SOTO

COLABORADORES

LUCÍA CAMACHO, VÍCTOR CASTILLO, ANA ONTIVEROS, ROGELIO RODRÍGUEZ CENTENO Y CARLOS ROSAS



VICEPRESIDENTE
DE RELACIONES INSTITUCIONALES
LEONARDO VALLE

PRESIDENTE DE GRUPO EXPANSIÓN
EDGAR FARAH

CEO DE GRUPO EXPANSIÓN,
OUT OF HOME, PUBLISHING Y MOBILITY
JORGE DIBILDOX

COO DE GRUPO EXPANSIÓN,
HILDA MAESTRE

**EXPANSIÓN
PUBLISHING**

PUBLISHING // MOBILITY // OUT OF HOME



MONTBLANC

Let's Write
montblanc.com



MAX LO CAPTURA TODO



MAX
360



ENCUÉNTRALA EN [GOPRO.MX](https://gopro.mx) | SÍGUENOS EN REDES



@gopromx

LÍDER

EXPANSIÓN | CEO | 2025

PABLO CRAIN
CEO DE
WTW MÉXICO
P. 10

MAITE RAMOS
DIRECTORA GENERAL
DE ALSTOM MÉXICO
P. 12

**KONSTANTINOS
PANAGIOTOU**
CEO DE DOPPELMAYR
P. 18



EL SENSEI

Pablo Crain, CEO de WTW México desde octubre de 2024, cuenta con más de dos décadas de experiencia en el sector de seguros y reaseguros.

EN PERSONA

La experiencia global y el enfoque en la curiosidad prepararon a Pablo Crain para equilibrar las estrategias con las realidades locales, a través de un liderazgo que promueve soluciones innovadoras ante riesgos complejos.

Por: Irayda Rodríguez

DESDE EL INICIO de su carrera, su objetivo fue forjarse en el extranjero para regresar a México y contribuir a su progreso. Así lo hizo. Siendo egresado de Ingeniería Industrial, y motivado por la presencia de profesionales de carreras afines en el sector financiero, Pablo Crain buscó el punto de encuentro que amplió su perspectiva.

En dicho proceso, la curiosidad inquebrantable y la sed de conocimiento fueron la brújula que lo guio en ciudades como Nueva York, Zúrich, Múnich y Viena.

Se desempeñó en los ámbitos bancario, de consumo y farmacéutico antes de encontrar el camino en el segmento de los seguros y reaseguros. A este último lo define como la “banca de segundo piso”, en la que construyen los cimientos de la solvencia de las aseguradoras.

“Es una industria que a veces no se acaba de entender, cuando se trata de una función sumamente noble: permitir que las empresas y los individuos se dediquen a su vida y a sus actividades, teniendo el respaldo de las aseguradoras y los grandes capitales del reaseguro para poder seguir adelante. Es un tema de sustentabilidad y de resiliencia”, asevera.

Crain subraya que, si bien la óptica tradicional de los brókers estaba “en el precio”, la creciente complejidad de las organizaciones, la globalización e, incluso, los tratados de libre comercio han transformado las necesidades de cobertura.

Para poder abordar este entorno retador, se requieren datos sólidos y análisis exhaustivos, y WTW puede derivar tendencias específicas para el mercado mexicano, al identificar denominadores comunes y riesgos emergentes a escala mundial. Esto le confiere una evidente ventaja competitiva para su enfoque de asesoramiento estratégico, ya que las decisiones que toman están respaldadas por modelos probados en otros territorios.

Sin duda, su nombramiento como CEO en México, en octubre de 2024, ha fortalecido esa oferta de valor, aportando una visión global para los contextos locales.

Así, su trayectoria en la consultoría, como agente, bróker y en la alta dirección, le ha otorgado una sensibilidad única sobre lo que verdaderamente le importa a los clientes finales. Es ahí donde WTW –resultado de la fusión de las firmas Willis y Towers Watson– se distingue por su especialización en capital humano y de riesgo, en los 140 países donde opera.

EL GRAN RETO DE TRANSFORMAR MAÑANAS

El ejecutivo considera que la digitalización es una necesidad para el sector. En su opinión, debe ser uno de los motores de la inclusión financiera y no únicamente limitarse a comparadores de pólizas. En este sentido, la inteligencia artificial se presenta como una oportunidad primordial.

A WTW lo reconoce por ser un *early adopter*, equipando a sus 45,000 empleados con herramientas de IA para agilizar procesos, interpretar datos y enriquecer la interacción con clientes y socios, apalancado en una robusta estrategia de ciberseguridad.

Para concluir la entrevista, las tareas pendientes que señala en la agenda son el fortalecimiento de la cultura de la prevención y del ahorro para el retiro como los desafíos en México. A la par, se sitúa la apuesta por la sustentabilidad, pues riesgos emergentes como los efectos del cambio climático exigen flexibilidad y apertura para ser discutidos y analizados a tiempo.

“En WTW, hablamos de transformar mañanas”, enfatiza Pablo Crain. Esta frase resume el propósito de la compañía: construir un futuro mejor al aprovechar el potencial del sector asegurador como un catalizador para el progreso. ■

HER IS
RFUL
wtw





LA PIONERA

En palabras de Maite Ramos, directora general de Alstom México, “el transporte público es dignidad, seguridad y calidad de vida”.

EN PERSONA

Con una trayectoria de más de 25 años en la industria, Maite Ramos, directora general de Alstom México, comparte su visión de una movilidad más humana y sostenible.

Por: Carlos Rosas

PARA ELLA, el transporte público no se limita a las rutas y a la infraestructura. Lo sabe de primera mano, pues es una figura clave en el desarrollo de la movilidad en el país y lidera una compañía que ha contribuido con iniciativas emblemáticas, desde la creación del metro en la Ciudad de México hasta el Tren Maya, al que define como uno de los proyectos más ambiciosos de América Latina.

En entrevista con *Expansión*, Maite Ramos se refiere a su aporte a la transformación urbana y el impacto social, donde el transporte público, precisamente, es el primer eslabón en la cadena de oportunidades para millones de usuarios: facilita acceder a un empleo, a la educación, a servicios de salud o, simplemente, moverse con libertad.

Además, su experiencia en sistemas como el Metrobús le ha permitido ver de cerca la manera en la que el transporte puede cambiar vidas. Por ello, sostiene que se convierte en una herramienta de inclusión y equidad.

En este sentido, Ramos recuerda con emoción una anécdota. En la inauguración de una de las líneas de dicha red, un conductor tomó la palabra espontáneamente para agradecer que, por primera vez, tenía un trabajo formal, con salario fijo, uniforme y prestaciones como seguro médico.

Asimismo, el transporte involucra un factor de seguridad, especialmente para mujeres, personas mayores, niños y jóvenes. Aspectos como la iluminación en las estaciones, los tiempos de espera y la vigilancia son determinantes.

“No es un tema de cómo nos movemos, sino de cómo vivimos, porque tiene un impacto directo en la calidad de vida, sobre todo, en los grupos más vulnerables. No hablamos solo de infraestructura física, hablamos de espacios donde la gente pueda sentirse cuidada, respetada y protegida”, puntualiza.

Por esta razón, el diseño de los modelos de transporte debe incorporar esa sensibilidad desde el inicio. Por ejemplo, es necesario concebir cada proyecto ferroviario (ya sea un tren metropolitano o un sistema de pasajeros de largo alcance) como una inversión en capital social.

UNA ERA FERROVIARIA RENOVADA

Colaborar en una obra de la trascendencia del Tren Maya va más allá de un logro técnico, al convertirse en un símbolo del potencial del país. Con 1,554 kilómetros de vía y múltiples configuraciones de trenes, es el primer sistema ferroviario de tal magnitud construido totalmente en México.

En su planta en Ciudad Sahagún, Hidalgo (de más de 500,000 metros cuadrados), Alstom manufacturó los trenes con tecnología de última generación, integrando a más de 41 nuevos proveedores locales, procedentes de 15 estados de la República.

“Es un tren elaborado completamente por manos mexicanas, porque lo hicimos con 72% de contenido nacional. Otros ensamblan, nosotros fabricamos desde cero. Esa diferencia es lo que queremos destacar: el talento de México posee la capacidad de crear tecnología de clase mundial”, expresa.

Este esfuerzo fue reconocido por la Secretaría de Economía con el distintivo “Hecho en México”, lo que reafirma que el compromiso de Ramos y de Alstom trascendió el ensamblaje de los componentes.

“Los trenes llevan el corazón de México. No es una metáfora, lo digo porque lo creo: el proyecto tiene el alma de todos los que lo han hecho posible”, revela con orgullo.

Finalmente, ante el anuncio de la presidenta, Claudia Sheinbaum, de impulsar nuevos sistemas ferroviarios de pasajeros, considera que se trata de una oportunidad histórica para la industria y Alstom está listo para participar en futuras licitaciones. ■





EL DISRUPTOR

José Antonio Rodríguez Garza se incorporó a Home Depot México en 2001. Después de ser vicepresidente de Finanzas, asumió el cargo de director general.

EN PERSONA

The Home Depot México emprendió una nueva estrategia de comunicación. Para José Antonio Rodríguez Garza, con este cambio, se apuesta por un enfoque emocional, empático, pero sobre todo, personalizado.

Por: Israel Díaz

DISEÑADA COMO una herramienta de conexión más que de promoción, la campaña más reciente de The Home Depot México —“¿Qué quieres lograr?”— ejemplifica la evolución de la que habla su director general, para inspirar a los consumidores a tomar el control de los proyectos en sus casas.

Así, más allá de ser un proveedor de materiales y servicios, The Home Depot se posiciona como un aliado que impulsa la transformación del hogar.

“Lo que queremos es empoderar al consumidor para que pierda el miedo y se anime a hacer mejoras. No es solo vender, es acompañar el proceso, facilitarlo y volverlo significativo”, señala José Antonio Rodríguez Garza.

Para hacerlo posible, la empresa combinó productos accesibles y de gran calidad con servicios complementarios (instalación, entregas programadas y asesoría especializada), además de capacitación en proyectos de mejora y contenidos educativos, tanto en tienda como en línea.

A la campaña se suma el concepto “Hazlo tú mismo”, que refuerza el mensaje de autonomía y creatividad. Ambas líneas están disponibles en los canales digitales y en las más de 140 tiendas físicas del país.

Asimismo, se integra el lenguaje visual y emocional que domina las redes sociales, generando un vínculo con los consumidores que se han animado a compartir sus experiencias en Instagram, Facebook y TikTok.

“Pintar una habitación o remodelar un baño ya no es solamente funcional, es una experiencia que se comparte y queremos estar presentes ahí”, asegura el director general de Home Depot México.

A la par, agrega, su plataforma de comercio electrónico y su *app* móvil han permitido ampliar el alcance, generar métricas precisas sobre el comportamiento de consumo, hacer más eficiente la gestión del presupuesto y una segmentación de audiencia rigurosa, con estos resultados:

Su tasa de conversión digital se triplicó, es decir, el número de visitantes que efectivamente realizaron una compra o completaron un objetivo comercial.

Se colocaron entre los seis sitios más visitados en la categoría de *retail* y mejoras del hogar en México, detrás de plataformas generalistas, como Amazon o Walmart. Superaron los 250 millones de visitas anuales, un posicionamiento sólido como referente en su categoría.

Igualmente, el uso de inteligencia artificial y herramientas de personalización han impulsado la fidelización de la marca.

“Ya no se trata solo de mostrar productos, sino de anticiparnos a las necesidades del cliente. Si alguien busca ideas para pintar su casa, lo dirigimos a contenidos específicos, promociones en pinturas o herramientas y hasta tutoriales. Esta personalización ha elevado nuestro nivel de servicio y eficiencia comercial”, explica el ejecutivo.

Este enfoque también ha sido clave en los segmentos de los profesionales de oficios y contratistas, quienes ahora encuentran mayor disponibilidad de mercancía, asesoría técnica y logística a la medida, todo respaldado por una experiencia digital fluida.

INVERSIÓN HISTÓRICA

En 2025, The Home Depot sorprendió con el anuncio de una inversión de 1,300 millones de dólares, como parte de su plan de expansión y fortalecimiento de infraestructura logística y digital en el territorio nacional. Y para los próximos cinco años, prevé alcanzar 165 unidades en operación.

Rodríguez indica que dicha estrategia se alinea con la visión global de crecimiento interconectado y responde al aumento sostenido de la demanda de vivienda, así como al empoderamiento de una clase media con mayor capacidad adquisitiva, donde México sigue siendo un mercado con mucho potencial. ■



Hi, I'm





LA ESTRATEGIA

En la opinión de Fernanda Guarro, presidenta y directora general de 3M, desde la vulnerabilidad es posible liderar con propósito, sanar, reconstruirse y avanzar con mayor claridad.

EN PERSONA

Lograr que su voz sea escuchada, sin renunciar a su estilo para encajar en el sector en el que se desempeña, ha sido determinante en la evolución de Fernanda Guarro, presidenta y directora general de 3M.

Por: Verónica Cervantes

LIDERAR ES SOSTENER, incluso cuando todo tiembla, es pedir ayuda en momentos de *burnout* y abordar problemáticas siendo empático; así lo describe Fernanda Guarro en su libro más reciente, *El arte de hacer que suceda*.

En entrevista, expresa que su intención al escribirlo fue abrir una conversación real sobre el balance en el ámbito profesional y personal, donde se exploran conceptos como resiliencia, salud mental, maternidad, liderazgo y la posibilidad de transformar el dolor en un motor.

La ejecutiva señala que no es un “manual para la vida”, representa un testimonio honesto de tropiezos, dudas y lecciones que pueden acompañar a otros en su propio proceso.

“Hablo de cómo tuve que volver a aprender a poner límites, a cuidarme para poder cuidar y entender que no se trata de hacerlo todo, sino de realizar lo que importa con conciencia. Las mujeres en la alta dirección no necesitamos ser perfectas, necesitamos ser genuinas y sostenibles en el tiempo”, asegura.

De esta manera, en *El arte de hacer que suceda*, el mensaje principal es que la vulnerabilidad debe dejar de ser considerada una debilidad, pues es un cimiento para ejercer un liderazgo efectivo, sanar heridas, reconstruirse y seguir adelante con mayor certeza.

Además, agrega que liderar no es saberlo todo ni tener siempre la respuesta correcta, es atreverse a hacerse preguntas incómodas y caminar junto al equipo.

SUS PRINCIPIOS: AUTENTICIDAD, RESPONSABILIDAD Y PROPÓSITO

Con una licenciatura en Administración de Empresas por la Universidad Anáhuac y una maestría en Supply Chain Manage-

ment en la Escuela de Organización Industrial en España, Guarro ha integrado una visión de negocio con una mirada estratégica y a la vez más humana.

Por su parte, su designación como la primera directora mexicana de 3M en el país, el rol en una industria históricamente dominada por hombres y ser la primera mujer en recibir el Premio Nacional de Logística son hitos que, en conjunto, allanan el camino para futuras generaciones de talento femenino.

Asimismo, refiere que uno de los puntos clave en su carrera ha sido liderar la transición de la cadena de suministro de una empresa familiar hacia los estándares de una corporación global, lo cual implicó retos técnicos y culturales.

Aunque, dado su impacto social, un proyecto especialmente importante para ella fue formar parte del equipo que creó la primera vacuna mexicana contra la influenza.

“Trabajar en una iniciativa que podía salvar vidas me hizo comprender el verdadero peso de nuestras decisiones y me conectó con el propósito profundo del liderazgo: hacer que las cosas sucedan, no solo con eficiencia, sino también con sentido”, expone la ejecutiva.

Precisamente, en cada proyecto que ha encabezado a lo largo de más de 20 años de trayectoria, su objetivo ha sido consistente: “Hacer que las cosas sucedan”, como lo demostró al fortalecer la cadena de suministro regional de la compañía durante la pandemia.

Por lo tanto, el valioso consejo que Fernanda Guarro ofrece para quienes buscan alcanzar puestos de liderazgo es cultivar la resiliencia sin endurecerse, decidir con firmeza sin perder la empatía y fomentar una mentalidad de crecimiento basada en el cuestionamiento y el aprendizaje, y olvidar algunos aspectos interiorizados. ■





EL VISIONARIO

Para Konstantinos Panagiotou, CEO de Doppelmayr México, el éxito del sistema de teleférico en la CDMX marca un antes y un después en la movilidad urbana.

EN PERSONA

Konstantinos Panagiotou, CEO de Doppelmayr México, afirma que el país ha adelantado a las capitales europeas en la implementación de teleféricos como transporte público formal. Para él, es una verdadera “vitrina al mundo”, un modelo replicable a nivel global.

Por: Israel Díaz

UNA VISTA AÉREA de las cuatro secciones del bosque de Chapultepec es la postal que a diario contemplan quienes viajan en las cabinas de la línea 3 del Cablebús. Hasta hace algunos meses, muchas de esas personas iban a bordo de microbuses o combis, en medio del caos vial.

Konstantinos Panagiotou, CEO de Doppelmayr México, describe que las virtudes del teleférico como transporte público se cuentan a manos llenas; sobre todo, al funcionar en una de las metrópolis más grandes y desafiantes del planeta, con altos niveles de tráfico vehicular y topografía irregular entre sus complejidades.

De este modo, añade en entrevista, es gracias a la expansión de la red que la Ciudad de México se posiciona como un referente en movilidad integral y sostenible. Mientras que París apenas inaugurará su primera línea urbana a finales de 2025, América Latina es pionera con sistemas consolidados.

Por ende, México es el *hub* para la región, desde el sur de Texas hasta la Patagonia, con refacciones y herramientas para brindar soporte técnico. El vocero sostiene que esta inversión responde a su conectividad logística y a la excelencia del talento local.

TRANSFORMANDO EL ENTORNO

Doppelmayr es una empresa de origen austriaco con presencia en 96 países y en México lideró la construcción de las líneas 1 y 3 del Cablebús, que contribuyen a mejorar la calidad de vida de sus usuarios en un ambiente más limpio y silencioso.

Como transporte eléctrico, genera menos emisiones contaminantes y el derecho de vía aéreo permite instalar las líneas sin afectar el tráfico terrestre, por lo que es compatible con los objetivos de sustentabilidad que diversas ciudades han establecido.

Aunque Panagiotou explica que, en un análisis de la línea 1, se descubrió que la

característica más valorada es la seguridad, incluso más allá del ahorro en tiempo y costos. “A diferencia de otros medios de transporte, en tres años de operación, no se ha registrado un solo caso de robo, asalto o acoso en el teleférico”, detalla el directivo, por lo que ha sido esencial para ganar la confianza de las comunidades y aumentar la cantidad de pasajeros.

La línea 1 traslada a más de 70,000 usuarios al día, triplicando las expectativas iniciales de su estudio de factibilidad. En su recorrido, conecta la zona de Indios Verdes con Cuauhtépec y Tlalpexco, reduciendo el viaje de más de una hora a 30 minutos.

Por otra parte, la línea 3 ya registra de 18,000 a 20,000 personas de lunes a viernes y cerca de 26,000 los sábados y domingos, con una capacidad escalable para alcanzar hasta 108,000 pasajeros por día, incrementando progresivamente el número de cabinas según la demanda.

Además, es apta para transportar bicicletas y se considera hoy una ruta obligada para los visitantes de la CDMX. Precisamente, el CEO manifiesta que fue diseñada para ser híbrida, útil para turistas los fines de semana y para residentes entre semana.

MÁS LÍNEAS, MÁS CIUDADES

El futuro es promisorio. De hecho, Doppelmayr participa en la construcción de un teleférico urbano en Uruapan, Michoacán, que se considera el primer modelo en una metrópoli mediana del país.

De igual forma, el entrevistado recordó que Clara Brugada, jefa de Gobierno de la Ciudad de México, anunció los planes para concretar cinco nuevas líneas para el Cablebús. El sistema también se evalúa en San Luis Potosí, Chiapas, Oaxaca, Puebla, Guadalajara y Monterrey, donde las condiciones justifican plenamente esta solución de movilidad. ■



Liderazgo que conecta, inspira y transforma

La evaluación de la gestión no debe limitarse a los resultados financieros, ya que el liderazgo contemporáneo se define por la edificación basada en un propósito claro y una coherencia inquebrantable.

El liderazgo empresarial en México, por décadas, se apoyó en jerarquías rígidas, autoridad incuestionable y certezas operativas. Funcionaba en entornos estables, pero ese mundo ya no existe.

Las organizaciones enfrentan hoy un escenario volátil, en el que nuevas generaciones cuestionan las reglas heredadas, y el cambio premia la adaptabilidad por encima del control. En este nuevo tablero, liderar no es mandar: es inspirar.

El CEO actual debe crear espacios psicológicamente seguros, en los que las ideas fluyan sin temor y el error sea parte del aprendizaje. En estos espacios, la inteligencia colectiva se vuelve una ventaja competitiva. Liderar la cultura y los valores ya no es opcional, pues se convierte en un elemento estratégico.

He acompañado a líderes a descubrir que su herramienta más poderosa, más allá de un manual operativo, es un objetivo compartido que motive, alinee y atraiga profesionales capacitados. Liderar hoy es construir desde el propósito y la coherencia.

También implica evaluar la calidad del liderazgo. No basta con mirar resultados financieros,

ya que los consejos de administración deben incorporar indicadores que revelen hasta qué punto sus líderes potencian el talento y el compromiso de los equipos a su cargo.

Al respecto, el Índice de Calidad de Liderazgo (ICL) es un KPI esencial dentro del marco del Leadership Analytics, disciplina que expongo en mi libro *Leadership Analytics: Hacia un liderazgo consciente*.

Dicho enfoque combina una evaluación rigurosa, datos objetivos y conciencia humanista para convertir el liderazgo en una fortaleza gestionable. Permite dejar atrás modelos intuitivos o subjetivos y dotar a las compañías de una brújula sobre qué tipo de liderazgo necesitan y cómo desarrollarlo. Si algo no se mide, no se gestiona; y si no se gestiona, no mejora.

México necesita líderes conscientes, conectados con las personas, la cultura y el negocio. Solo así transformaremos nuestras empresas... y nuestra sociedad. El momento de profesionalizar el liderazgo ha llegado. No se trata de cambiar por cambiar, sino de evolucionar con sentido, evidencia y dirección. ■

JUAN PABLO VENTOSA

Coach de alta dirección y conferencista
en liderazgo organizacional.



EQUIPO

EXPANSIÓN | CEO | 2025

**TALENTO HUMANO
Y TECNOLOGÍA
EN BALANCE**

P. 22

**ROMPER EL TABÚ DE
LA MENOPAUSIA EN
EL ENTORNO LABORAL**

P. 30

**MÁS QUE UNA
TENDENCIA: EL VALOR
DE SER SOSTENIBLE**

P. 36

Humanos y tecnología serán la sinergia del futuro laboral

La clave del éxito profesional estará en la combinación equilibrada de habilidades técnicas y socioemocionales, además de competencias digitales y analíticas.

Por: **Ricardo Ramírez**

EL FUTURO ya se vislumbra en el horizonte del trabajo y la proyección es que, en los próximos cinco años, las tareas repetitivas y operativas serán manejadas por la tecnología, lo que permitirá a las personas dedicarse a actividades que requieren pensamiento crítico, creatividad y toma de decisiones complejas.

Como explica Joseph Zumaeta, director de Operaciones para Pandapé México, esta evolución promoverá una colaboración entre humanos y máquinas, potenciando la eficiencia y facilitando el diseño a la medida de la experiencia laboral.

El reto es para las compañías. En su opinión, prosperarán aquellas que consoliden una cultura organizacional inclusiva, ágil y orientada al aprendizaje continuo. Y para los profesionales, a la par de competencias digitales y analíticas, será esencial desarrollar la adaptabilidad, la inteligencia emocional y un compromiso constante con la actualización del conocimiento.

Igualmente, la diversidad de ideas incentivará la experimentación y priorizará el bienestar integral de las personas para atraer y retener talento.

Productividad basada en la confianza

El modelo de *home office* y el esquema híbrido fueron el inicio de la ruptura de un paradigma centrado en la flexibilidad y los resultados; por ello, el especialista de Pandapé considera que la productividad dejará

de medirse por horarios para evaluarse a través del cumplimiento de objetivos claros.

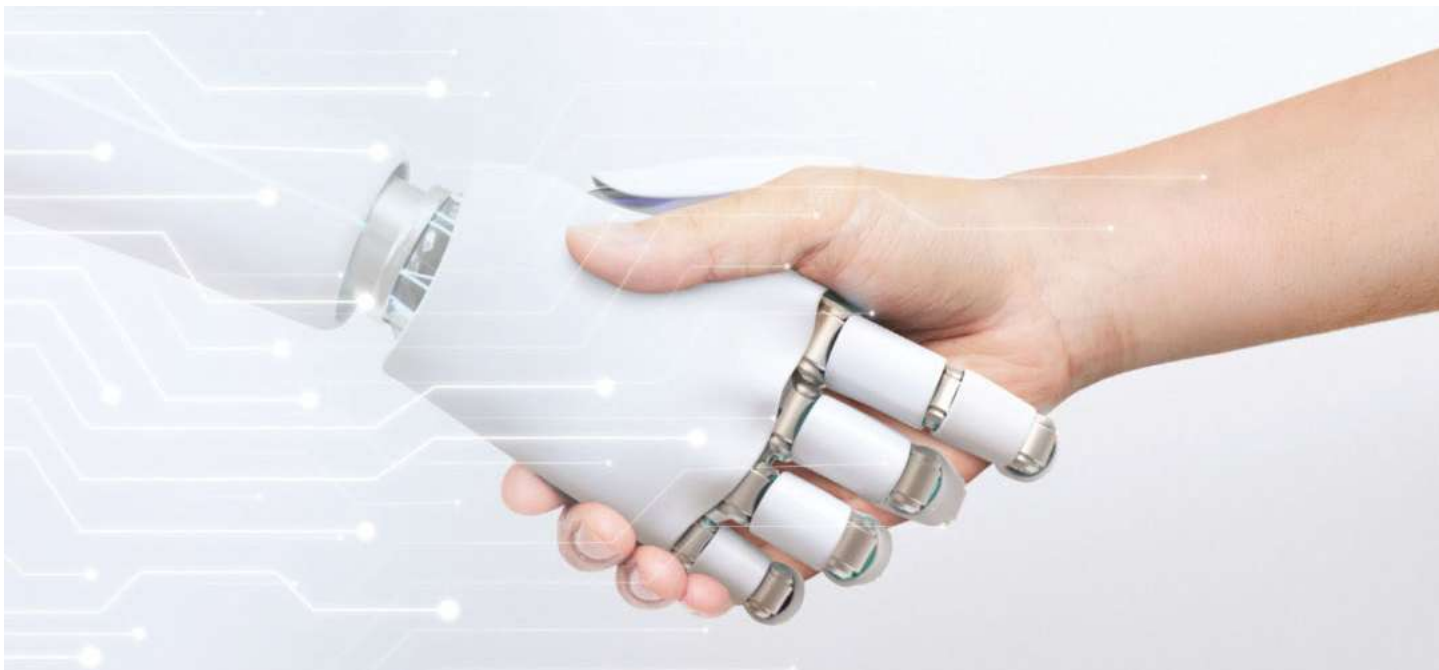
Según el informe *State of Remote Work*, de Buffer, el 98% de sus encuestados indicó que desea trabajar de forma remota por el resto de sus carreras y el 91% reportó una experiencia positiva con el trabajo remoto.

Lo anterior implicará una redefinición de roles con mayor autonomía, responsabilidad y autogestión, por lo que se acelerará la adopción de plataformas colaborativas y, por ende, se fomentarán culturas organizacionales basadas en la confianza y la transparencia.

Zumaeta subraya que el departamento de Recursos Humanos se convertirá en un aliado estratégico, responsable de diseñar experiencias laborales personalizadas, impulsar el desarrollo de talento y liderar la gestión del cambio cultural. Con la inclusión de herramientas digitales, dicha área utilizará datos y analítica avanzada para anticipar necesidades y optimizar la toma de decisiones.

Habilidades críticas para el entorno laboral:

- ▶ Adaptabilidad
- ▶ Inteligencia emocional
- ▶ Creatividad
- ▶ Aprendizaje constante
- ▶ Competencias digitales y analíticas



Pilares de los empleos del mañana

El informe “Tendencias globales de capital humano 2025”, presentado por Deloitte, destaca que se requerirá que los líderes aborden tres áreas fundamentales: el trabajo, la fuerza laboral, así como la organización y la cultura.

En el primer rubro, la firma de consultoría recomienda crear un entorno en el que los empleados se sientan seguros y apoyados (el famoso *stagility*). La finalidad es llegar a un punto de equilibrio que permita a las compañías ser flexibles, sin sacrificar el bienestar de sus colaboradores.

Para la fuerza laboral, el reporte determina que debe cerrarse la brecha de experiencia y abordar la dificultad para encontrar talento experimentado o puestos de nivel de entrada. Del mismo modo, señala la necesidad de redefinir el valor humano, mientras la IA transforma el trabajo, y de identificar métricas y enfoques para las inversiones en tecnologías a la medida.

Finalmente, es preciso reconfigurar la gestión de desempeño, integrarla al flujo diario y aprovechar la motivación individual. También es vital reevaluar el rol del gerente, ya que, en un mundo impulsado por la IA, necesita enfocarse en alcanzar metas con sus habilidades blandas.

El futuro del trabajo representa una oportunidad para reinventar la manera en que se colabora y crecer profesionalmente. Es indispensable construir ambientes más resilientes, promoviendo tecnologías que complementen y potencien el talento humano, en lugar de sustituirlo. ■

“La sinergia entre humanos y máquinas potenciará la productividad y facilitará una mayor personalización de la experiencia laboral”.

Joseph Zumaeta, director de Operaciones para Pandapé México.



10 Años
en México

Las versiones aquí mostradas son Telluride SX y Sorento SXL. Contacta a tu Distribuidor Autorizado Kia más cercano o consulta kia.com para obtener la información actualizada sobre los
la Ley Federal de Protección a la Propiedad Industrial y por Derechos de Autor. ©2025 Kia Corporation. Queda prohibida la reproducción del contenido de este material sin permiso de



Kia. 10 años contigo.
En tu vida. En tu corazón. En México.

vehículos Kia. Las marcas, nombres y avisos comerciales, imágenes, elementos del diseño, logotipos y emblemas son propiedad intelectual de Kia Corporation y están protegidos bajo de la Corporación Kia. "Marca Registrada"/"M.R.": "®"/"TM". Todos los derechos reservados.

La agenda de la mujer en el trabajo: asignaturas pendientes

En México, el panorama revela una oportunidad para la evolución hacia la equidad: el 73% de las empresas aún no cuenta con talento femenino en cargos directivos.

Por: Verónica Cervantes

AUNQUE LAS MUJERES han escalado a posiciones de mayor decisión, persisten dos desafíos significativos: la brecha salarial y su baja representación en el liderazgo. Un factor clave es la carga del hogar: según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), las madres en América Latina dedican entre seis y 29 horas adicionales a la semana a labores domésticas no pagadas.

Esta realidad, Buk también la destaca en la 'Radiografía de las mujeres en el trabajo 2025'. Realizado en México, Colombia, Chile y Perú, el informe subraya que las disparidades en la remuneración, la sobrecarga de actividades en casa y las pocas oportunidades de ascenso siguen frenando el avance del talento femenino.

La plataforma de gestión de recursos humanos mostró que ellas ganan un 18% menos que los hombres por el mismo trabajo, una desigualdad que se acentúa al tener hijos pequeños. De hecho, solamente el 49% de las madres activas laboralmente consiguen aumentos salariales o ascensos cuando los solicitan, en contraste con el 72% de los padres.

En los niveles ejecutivos prevalecen las barreras invisibles para las mujeres. Si bien

representan un 43% de los puestos de liderazgo en el país, únicamente el 27% de ellas ocupa posiciones de alta dirección o toma decisiones estratégicas en las compañías.

Por otra parte, el 69% de las líderes expresó que la discriminación de género sigue siendo un obstáculo para desempeñarse con mayores responsabilidades. En el tema de ascensos, se observa que el 72% de los hombres líderes lo obtuvieron y solo el 58% de las líderes lo lograron.

A su vez, para quienes ejercen tareas de cuidado, el panorama es adverso: les resulta aún más difícil equilibrar las exigencias del trabajo con las responsabilidades familiares. En este sentido, el documento de Buk detalla que el 63% de las mujeres manifestaron que la falta de flexibilidad es lo que les ha generado estrés y agotamiento, conocido como *burnout*.

Igualmente, el 52% de las cuidadoras afirman que el trabajo doméstico no remunerado afecta su rendimiento en el ámbito laboral y limita su desarrollo profesional.

Como lo revelan las cifras de la firma WTW, casi el 60% de las mujeres en México ha dejado su empleo al menos una vez para atender responsabilidades familiares.



Esto trae consigo una reducción notable en las semanas cotizadas o aportaciones a sus planes de ahorro para el retiro.

Al respecto, Claudia Castro, directora de Retiro de WTW, indica que las mujeres reciben hasta un 30% menos de pensión que los hombres, debido a la brecha salarial y a menos años de cotización.

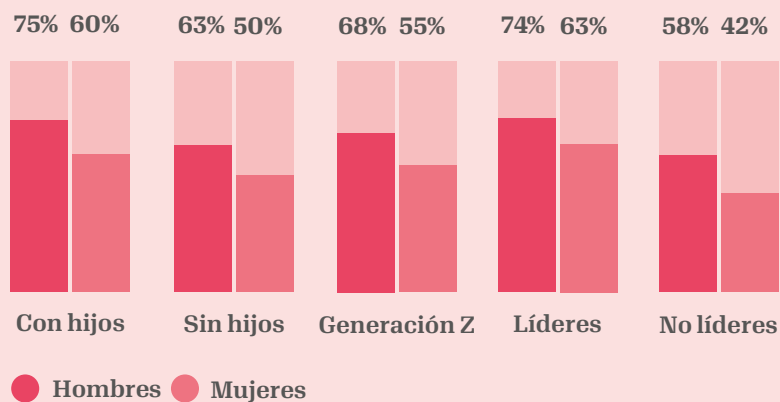
Una recomendación que señala Castro es iniciar el ahorro para la jubilación a temprana edad, para poder aprovechar las ventajas del interés compuesto, así como buscar alternativas de planes privados de retiro y en cuentas individuales, incluso a manera de complemento a lo ofrecido por la seguridad social.

El talento femenino joven

La generación Z enfrenta una diferencia en el acceso a oportunidades, dado que les parece más complicado avanzar y acceder a cargos de liderazgo. En este segmento, se hace evidente que ganan un 15% menos que sus compañeros varones de la misma edad y nivel, y el 48% considera que su salario no refleja su grado de responsabilidad.

Otros datos relevantes en el estudio: los hombres *centennials* son el grupo con mayor rotación laboral, mientras que

AUMENTO SALARIAL EN MÉXICO

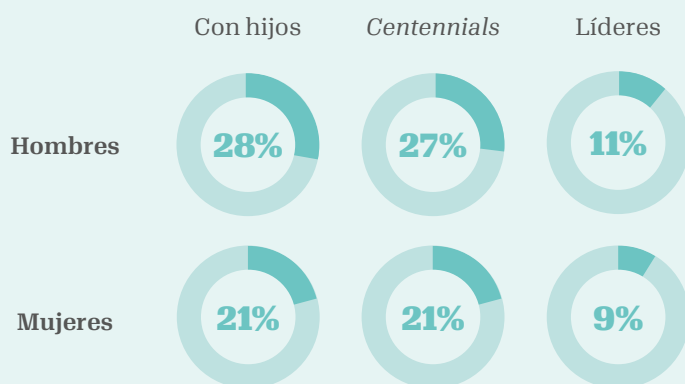


FUENTE: BUK.



TENDENCIA A CAMBIAR DE EMPLEO

México es el país del estudio con la menor rotación de mujeres líderes.



FUENTE: BUK.

las mujeres con hijos muestran menor propensión a cambiar de empleo. Sin embargo, aquellas que no tienen hijos son quienes más renuncian y las jóvenes Gen Z son el grupo con mayor intención de hacerlo.

Propuestas para un entorno equitativo

El informe de Buk presenta varias recomendaciones para las organizaciones, incluyendo la puesta en marcha de horarios flexibles y esquemas de teletrabajo que beneficien tanto a padres como a madres.

Adicionalmente, la plataforma recomienda que se tengan facilidades en los casos de servicios de cuidado infantil, establecer incentivos para que los hombres se involucren en dichos quehaceres y que se les otorguen licencias parentales equitativas.

Con el fin de promover el desarrollo de las *centennials*, se sugiere que las compañías brinden programas de capacitación y creen planes de carrera con ascensos claros y transparentes. A la par, es necesario construir una cultura que valore la diversidad generacional e impulse la innovación.

En cuanto a las mujeres líderes, el análisis insta a las empresas a diseñar políticas de ascenso que eviten sesgos y garanticen la igualdad de oportunidades, además de acompañar a aquellas que asumen nuevos cargos de liderazgo e instaurar métricas que valoren la equidad de género. ■



THOMPSON®

MEXICO CITY - REFORMA
HOTEL & RESIDENCES



Energía, carácter y un dinámico horizonte global en el corazón de Reforma - con vistas panorámicas y el mundo ante tu puerta.

AHORA EN VENTA
Solicite su cita hoy.
ThompsonMexicoCity.com

USA +1 855 513 4747 | MEX +52 55 5525 7604

Galería de Ventas: Torre Reforma 342, Piso 6 Av. Paseo de la Reforma 342, Col Juárez, C.P. 06600, Ciudad de México  RELATED

⚠ LAS DECLARACIONES VERBALES NO PUEDEN CONSIDERARSE COMO DECLARACIONES DE LOS DESARROLLADORES. PARA DECLARACIONES CORRECTAS REFIERASE A ESTE FOLLETO Y A LOS DEMÁS DOCUMENTOS QUE LE PROPORCIONEN LOS DESARROLLADORES. El proyecto Thompson, Ciudad de México está siendo desarrollado en conjunto por Banca Mifel, Sociedad Anónima, Institución de Banca Múltiple, Grupo Financiero Mifel, actuando como fiduciario del fideicomiso identificado con el número 4023/2020 y Desarrolladora Torre Impera, S.A. de C.V. (en lo sucesivo y en su conjunto, los "Desarrolladores"), quienes tienen un derecho limitado para usar las marcas y logotipos utilizados para la comercialización y desarrollo del Proyecto Thompson, Ciudad de México. Esta propuesta para la compra de una unidad residencial está hecha únicamente para el folleto de los Desarrolladores del proyecto Thompson, Ciudad de México, mismo que es proporcionado por los Desarrolladores. Ninguna declaración deberá ser considerada como válida si la misma no está incluida de forma expresa en este folleto, el cual es entregado por los Desarrolladores del proyecto Thompson, Ciudad de México. Todas las imágenes y diseños descritos en este documento son representaciones conceptuales del artista basadas en planes preliminares de desarrollo y están sujetas a cambios sin previo aviso. Las imágenes y diseños descritos en este documento no deberán ser consideradas declaraciones expresas o implícitas del detalle final de las unidades residenciales. Ciertos artículos, en caso de estar incluidos en este folleto, tales como azulejos, mármol, piedra, granito, gabinetes, madera, textura en las paredes y techos, pisos y alfombras solo estarán incluidos tal y como se describen en este folleto y en caso de estar incluidos, dichos acabados y detalles estarán sujetos a variaciones de tamaño y color, variaciones de materiales y de calidad y podrá variar de acuerdo con el precio, la disponibilidad y cambios del fabricante de aquellos que se muestran en las imágenes. Los Desarrolladores podrán modificar la lista de características estándar o hacer sustituciones de equipos, materiales, electrodomésticos, marcas, modelos etc., con artículos que en opinión de los Desarrolladores sean de la misma calidad o similar (independientemente del costo). Todas las representaciones de muebles, electrodomésticos, mostradores, plafones, revestimiento de pisos y otros detalles, los cuales incluyen pero no se limitan a elementos y acabados de decoración son solo conceptuales y no están necesariamente incluidos con la compra de las unidades residenciales. El mobiliario solo estará incluido solo y en la medida en que, se incluya en el contrato de compraventa. Consulte el folleto de los Desarrolladores y el contrato de compraventa para saber que es lo que se incluye como parte de la compraventa, así como los términos y condiciones correspondientes. Los renders e imágenes no son necesariamente a escala y se muestran únicamente para fines ilustrativos. Los renders describen las vistas propuestas, las cuales no son similares en cada una de las unidades residenciales. Cualquier vista desde cualquier unidad residencial o desde otras partes del proyecto Thompson, Ciudad de México, podrá en un futuro ser limitada o eliminada por un nuevo desarrollo inmobiliario o por causas atribuibles a la naturaleza y los Desarrolladores expresamente declaran que no garantizan ninguna vista. Todas las mejoras, diseños y construcciones del desarrollo Thompson, Ciudad de México se encuentran sujetos a la obtención previa de los permisos y autorizaciones por parte de las autoridades gubernamentales correspondientes para llevarlas a cabo. Ninguna declaración o garantía ha sido realizada por parte de los Desarrolladores, sus agentes, empleados o representantes en relación con cualquier potencial futura ganancia, apreciación de su valor, oportunidad de inversión, potencial ingreso de arrendamiento o cualesquier otros beneficios derivados de la propiedad de una unidad residencial y cualquier declaración interpretada bajo los conceptos anteriormente mencionados no deberá tomarse en cuenta en su decisión para adquirir una unidad residencial. Las sociedades administradoras, marcas de hoteles, obras de arte, diseñadores, artistas contribuyentes, diseñadores de interiores, instalaciones de ejercicio, amenidades, servicio y restaurantes propuestos dentro del Proyecto Thompson, Ciudad de México descritos o mencionados en este documento son preciosos en la fecha de publicación; sin embargo, los Desarrolladores no garantizan que estos no sean modificados antes o después de la conclusión del proyecto Thompson, Ciudad de México. Las obras y/o esculturas de arte incluidas en este folleto no están garantizadas ni incluidas, los Desarrolladores a su entera discreción y selección, se reservan el derecho de otorgar en comodato de forma temporal o donar cualquier obra y/o escultura de arte a la asociación de condominios del proyecto Thompson, Ciudad de México. Los Desarrolladores y sus afiliados son las únicas responsables de la comercialización de las unidades residenciales del proyecto. Hyatt International Corporation ("Hyatt") ha otorgado a los Desarrolladores el derecho de comercializar y vender las unidades residenciales utilizando el nombre y marca Thompson en términos de un contrato revocable de licencia. Hyatt ni ninguna de sus afiliadas es responsable de, o ha realizado una declaración respecto del desarrollo, comercialización y venta de las unidades residenciales. En caso de que tenga interés en adquirir una unidad residencial del proyecto Thompson, Ciudad de México, es importante que obtenga el folleto de los Desarrolladores y consulte el mismo para todos los términos, condiciones, dimensiones de las unidades residenciales y especificaciones, y para saber que se incluye con la compra de la unidad residencial. ©2024 con todos los derechos reservados. No se autoriza la reproducción para su uso privado o comercial.

Menopausia

Diálogo necesario en el ámbito corporativo

Reconocer y abordar las implicaciones en la salud y en el desempeño durante esta etapa es fundamental para construir entornos de trabajo equitativos e incluyentes.

Por: Redacción Expansión

“SI BIEN LA MENOPAUSIA es el fin de la vida reproductiva, no es el fin de la vida productiva”, esta fue la contundente declaración de Mamen Díaz, cofundadora y directora de Operaciones de SinReglas, como panelista del Expansión Mujeres Summit 2025.

Sus palabras resaltan que ignorar el tema genera costos significativos e, incluso, se convierte en una pérdida de oportunidades para el sector empresarial. Asimismo, el Foro Económico Mundial (WEF) ha hecho evidente el impacto de la menopausia en la salud y sus repercusiones sociales y económicas, que a menudo permanecen subestimadas.

Díaz explicó que se percibe como un estigma que origina una “zona de silencio” en torno a sus síntomas (irritabilidad, ansiedad, insomnio o depresión, entre muchos otros) y, de no atenderse, la productividad inevitablemente se ve afectada.

La consecuencia es que muchas mujeres se ausentan de sus actividades, argumentando otras razones por temor a no ser tomadas en serio.

En virtud de ello, el llamado es a transformar el panorama. La directiva enfatizó que la narrativa tiene que ser distinta para romper con el mito de que una mujer pierde sus habilidades en dicha etapa. Por tal motivo, la difusión de información y la conversación abierta son esenciales.

Se requiere fomentar la concientización y la sensibilización entre todos los colaboradores,

además de que los líderes sean los impulsores de una cultura más inclusiva y libre de discriminación, no solo durante la menopausia, sino en todas las fases de la vida de la mujer.

Díaz expuso también que las empresas tendrían que considerar la adecuación de los lugares de trabajo, garantizando accesibilidad a agua y ventilación. Por ejemplo, las salas de lactancia, con adaptaciones, pueden ofrecer un espacio seguro para afrontar síntomas como los bochornos.

Estas acciones, en conjunto con las redes de apoyo que se centren en la nutrición, el ejercicio y la salud mental, deben integrarse a las políticas corporativas, haciendo visibles opciones como la terapia de remplazo hormonal.

Al respecto, Pariz Palacios, líder de Consultoría y Estrategia en Salud y Beneficios de WTW, destacó que algunas compañías ya están proporcionando acceso a tratamientos como ese a través

del seguro de gastos médicos mayores.

“Contar con un entorno médico y farmacológico de forma integral va a lograr que las mujeres en esta etapa se sientan respaldadas, incrementando así su compromiso e identidad con las organizaciones”, concluyó Palacios.

Ambas especialistas coincidieron en que la menopausia, lejos de ser un impedimento, se presenta como una vía para que las empresas demuestren un liderazgo genuino en el bienestar del talento. ■

8 DE CADA 10 MUJERES

se sienten incómodas al hablar de la menopausia con sus superiores.*

*FUENTE: “VIVENCIA, PERCEPCIÓN E IMPACTO DE LA MENOPAUSIA EN LA SOCIEDAD MEXICANA” (THE COCKTAIL ANALYSIS, IDENTIA Y SINREGLAS, 2023).

Liderazgo femenino en la industria automotriz: ¿tendencia o transformación?

Superando barreras históricas, queda demostrado que los modelos colaborativos aportan eficiencia, sostenibilidad y un impacto positivo.

Desde hace casi una década que trabajo en el sector automotriz, no dejo de preguntarme por qué hay tan pocas mujeres alrededor de la mesa. El cuestionamiento que me surge es si se debe a una escasez de oportunidades o al poco interés por formar parte de la industria.

¿Será debido a que simplemente no quieren estar aquí o es la respuesta a que durante años se nos ha dicho —de forma explícita o sutil— que no es un lugar para nosotras?

De acuerdo con el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO), solamente tres de cada 10 ingenieros en México son mujeres y en carreras como Ingeniería Mecánica o Civil, apenas hay una mujer por cada 10 estudiantes. Lo anterior no es por falta de capacidad. De generación en generación, se nos ha repetido que desempeñarse en estas áreas es exclusivo para los hombres y muchas lo creímos. No obstante, emerge una nueva realidad.

A las mujeres nos importa liderar con estrategia, pero también con empatía. Buscamos dejar de ser una excepción y convertirnos en parte del estándar. Porque sí, el liderazgo femenino aporta una perspectiva distinta, que es más cercana y más consciente del impacto a largo plazo.

Queremos estar, queremos transformar y los datos lo corroboran. La firma McKinsey & Company revela que hoy las mujeres ocupan el 29% de los puestos en el C-Suite en empresas globales, frente al 17% que se registró en 2015.

Además, un reporte de la Universidad de Harvard pone en evidencia que las organizaciones con equipos diversos tienen 27% más probabilidad de superar el desempeño promedio de su industria. No es solo equidad. Es eficiencia. Es hablar del futuro.

Asimismo, el liderazgo femenino no replica modelos masculinos, propone otros más colaborativos, más sostenibles y más humanos. Ese cambio de lógica, en sectores como el automotriz, marca la diferencia entre mantenerse vigente o quedarse atrás.

En Roshfrans, lo hemos entendido así. Y por ello, abrir espacios no es suficiente, es indispensable que sean sostenibles, visibles e inspiradores. Impulsar proyectos como “Taller Rosa” o apoyar el deporte femenino no son gestos simbólicos; son partícipes de una visión para mostrar que sí hay lugar para nosotras y que ese lugar es posible rediseñarlo.

Cuando las mujeres lideran, no únicamente cambian el qué, redefinen el cómo. Y eso puede delimitar si una industria se estanca o se reinventa. ■

Las organizaciones con equipos diversos tienen una probabilidad 27% mayor de superar el desempeño promedio de su sector.

JACQUELIN FUENTES

Directora de Marketing para México y Latinoamérica de Roshfrans.



México, entre desafíos globales

El país se fortalece con inversiones en digitalización ante pronósticos económicos complejos.

Por: **Ricardo Ramírez**

EL PANORAMA DE MÉXICO es mixto para el resto de 2025, una perspectiva que se extiende a 2026. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) estima una contracción del producto interno bruto (PIB) del 1.3% este año y del 0.6% para el próximo. De confirmarse, esto lo posicionaría como el único miembro de la OCDE en recesión durante ese bienio.

Sin embargo, no todos los pronósticos coinciden. BBVA Research, por ejemplo, anticipa una disminución del 0.4% para finales de 2025, seguida de una recuperación esperada del 1.2% en 2026. Independientemente de estas proyecciones, la inversión en digitalización en el país se mantendrá al alza.

Como muestra, BBVA tiene previsto invertir más de 100,000 millones de pesos en México para la segunda mitad de la década. Esta apuesta se complementa con la estrategia del gobierno, con la formalización de un plan nacional que reforzará la tecnología pública, la ciberseguridad y el impulso del talento digital, motivado notablemente por la Copa Mundial de Fútbol de 2026.

En este contexto, las compañías están invirtiendo prioritariamente en recursos digitales, porque ofrecen analítica avanzada y automatización a través de abastecimiento tecnológico. Lo anterior facilita una profunda comprensión del consumidor y la optimización estratégica de campañas.



2025  2026

“En un entorno económico incierto, las soluciones basadas en procesos y analítica de datos convierten una infraestructura ya existente en una valiosa fuente de información, permitiendo hacer más con menos”, afirma Eric Aguilar, CEO y fundador de Aiwifi.

Aunque la volatilidad incide en los costos del hardware, esta circunstancia se transforma en una oportunidad. México puede posicionarse como exportador de soluciones digitales a mercados emergentes con retos similares, estimulando el crecimiento internacional de la industria.

IA, data y un escenario en evolución

En el ecosistema empresarial mexicano, Aguilar señala particularmente a las compañías medianas, que aún no capitalizan plenamente el vasto potencial de sus datos.

Además, identifica posibilidades en negocios con interacción física, como tiendas, restaurantes, centros comerciales, hospitales y campus universitarios, donde la digitalización mejora los procedimientos internos.

En el ámbito de la inteligencia artificial, Stefan Krautwald, Managing Partner de Latin Leap, resalta el dinamismo del mercado en el territorio nacional. Se proyecta que las aplicaciones de IA alcancen los 450 millones en 2025, evidenciando

ESTIMACIONES PROVISIONALES PARA EL CRECIMIENTO DEL PIB EN MÉXICO

2024	2025	2026
1.5%	-1.3%	-0.6%

FUENTE: OCDE (MARZO 2025).

una rápida incorporación en sectores como el financiero, el manufacturero y el de servicios.

No obstante, se presenta un problema crítico: la fragmentación tecnológica. Esto se manifiesta en empresas que operan con múltiples sistemas y plataformas no integradas, creando ‘islas de información’.

En la encrucijada económica, y a pesar de los desafíos macroeconómicos (conflictos armados y comerciales) o la escasez de talento, México cuenta con motores poderosos para su futuro. La inversión en tecnología, la adopción de la IA y su cercanía con Estados Unidos son elementos claves. ■

INFLACIÓN PROYECTADA
4.4% EN 2025
3.5% EN 2026

FUENTE: OCDE.

Empresas Responsables 2025

LOS LÍDERES RECONOCIDOS EN LA GALA DE PREMIACIÓN

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

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

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

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

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

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



LA EXCELENCIA EN ESG:

EMPRESA RESPONSABLE DEL AÑO

FIBRA UNO



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

AMBIENTAL

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



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

SOCIAL

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



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

GOBERNANZA

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

HACER NEGOCIOS CON CONCIENCIA

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

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



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



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

Sostenibilidad: un eslabón en la cadena de valor

La gestión ESG es ahora un requisito indispensable que solicita a los proveedores demostrar su desempeño para ser competitivos.

Por: Redacción Expansión

POR MUCHO TIEMPO, la sostenibilidad fue percibida como un objetivo alcanzable únicamente para las grandes compañías. Sin embargo, esa narrativa ha cambiado drásticamente.

Las crecientes demandas en materia Ambiental, Social y de Gobernanza (ESG, por sus siglas en inglés) han extendido su alcance: los proveedores, lejos de estar exentos, se han convertido en protagonistas. De hecho, su rol es fundamental en la configuración del nuevo modelo de negocio global.

En sectores como manufactura, *retail*, automotriz o alimentos, las multinacionales y los corporativos ya no evalúan solo el precio o la calidad de un proveedor, entre las preguntas clave que se plantean están:

- ¿Establece políticas ambientales totalmente claras?
- ¿Mide sus emisiones de forma regular?
- ¿Garantiza el cumplimiento de los derechos humanos y laborales?
- ¿Responde a los cuestionarios ESG?
- ¿Está alineado con la ciencia climática en sus operaciones y objetivos?

Aquellos que no puedan comprobar su adhesión a dichos principios de sustentabilidad con datos fehacientes y transparentes, prácticamente corren el riesgo de quedarse al margen de las oportunidades del mercado actual.



¿Cómo pueden las empresas y sus proveedores asegurar su lugar en la cadena de valor en este escenario? Aquí, algunos puntos esenciales.

UNA ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD YA NO ES OPCIONAL

No se trata de una moda, representa una transición profunda, impulsada por consumidores, reguladores, inversionistas y organismos internacionales.

Por ejemplo, en países europeos, los reportes de sostenibilidad ya son obligatorios; mientras que la Comisión de Bolsa y Valores de Estados Unidos

(SEC, por sus siglas en inglés) avanza hacia exigencias similares.

Para México, la regulación aún es incipiente, aunque las compañías –especialmente, las que cotizan en bolsa, exportan o forman parte de grupos globales– ya han integrado estos requisitos en su operación.

Debido a esto, las pequeñas y medianas empresas nacionales que les suministran productos o servicios ya están recibiendo una directriz: si quieren permanecer como proveedores, necesitan estar en sintonía con los estándares ESG.

PREPARARSE ES UNA INVERSIÓN; NO HACERLO, UN RIESGO

Las pymes a menudo se preguntan cómo iniciar este proceso sin destinar cuantiosos presupuestos o contar con equipos internos dedicados a la estrategia de sustentabilidad.

No obstante, más que reinventarse, es determinante estructurar lo que ya hacen: medir, documentar y mejorar progresivamente. Esto requiere el apoyo de aliados técnicos que entiendan su contexto, estudien sus brechas y tracen una hoja de ruta realista y personalizada.

Aquellas pymes que han asumido el reto y pasaron de nunca haber medido su huella de carbono ni respondido un cuestionario ESG a integrarlo en su modelo no solamente se mantienen como proveedoras estratégicas, sino que se han fortalecido y accedido a nuevos segmentos de mercado. En varios casos, también han optimizado sus operaciones y disminuido costos.

EL PODER DE LA ANTICIPACIÓN COMO VENTAJA COMPETITIVA

Cumplir con los criterios ESG es un diferenciador reputacional. Las empresas que se preparan hoy tienen más posibilidades de mantenerse vigentes, atraer inversión, asegurar contratos, reducir riesgos y construir relaciones de largo plazo con sus clientes.

Las que pospongan esta preparación lo harán en condiciones más adversas, con menor margen de maniobra y bajo una mayor presión. En la sustentabilidad de la cadena de valor, el reloj ya está corriendo y su impacto se hace presente en cada eslabón, desde los fabricantes hasta el cliente final.

FUENTE: CSR CONSULTING.





SUBARU



**FABRICADO
EN JAPÓN**

**De
Corazón**

SPORT



TOURING



E-BOXER



TOTALMENTE NUEVA
FORESTER
2026

www.subaru.com.mx

LIDERAZGO CON PROPÓSITO PARA LA INDUSTRIA DE LA BELLEZA

Ciencia, tecnología, belleza y cuidado personal convergen en la estrategia de L'Oréal para generar un impacto tangible en las comunidades y la economía. México es un mercado clave para este enfoque.

SI SE HABLA DE UN AÑO que definió la resiliencia a escala global, fue 2021. Enmarcado por la reactivación del mercado tras la pandemia y las complejidades en las cadenas de suministro como telón de fondo, constató la notable destreza para encontrar estabilidad y nuevas vías de crecimiento.

Precisamente, en el segundo trimestre de 2021, una noticia empezó a difundirse: el nombramiento de Nicolas Hieronimus como CEO de L'Oréal. Tomar este cargo fue un momento decisivo que, en sus palabras, “evocó la resiliencia como un atributo inherente a la belleza”, la industria en la que se ha desempeñado desde hace 38 años.

“Asumir el liderazgo de la empresa durante los desafíos sin precedentes que nos impuso la crisis sanitaria, ciertamente no era lo que había planeado para el comienzo de mi mandato, pero reforzó algunos aprendizajes valiosos”, recuerda.

De este modo, la prioridad fue continuar con las medidas implementadas por Jean-Paul Agon, su predecesor en la compañía, para cuidar a la gente, el recurso más valioso, tanto en las plantas como en los laboratorios, oficinas y centros de distribución.

El siguiente movimiento estratégico fue fortalecer la resiliencia operativa, a través de la fabricación a nivel local, la diversificación

Nicolas Hieronimus,
CEO de L'Oréal, orchestra
la "glocalización"
que adapta la visión
de la compañía a los
contextos locales.





del origen de sus insumos y el respaldo a sus socios y proveedores; incluso las líneas de producción se adaptaron para elaborar desinfectante de manos destinado a instituciones médicas y al personal en primera línea. Un hecho sin precedentes. Aunque este momento histórico, al mismo tiempo, fue

determinante para la transformación de L'Oréal en una *Beauty Tech*.

Sus plataformas avanzadas de *e-commerce*, sus servicios en pruebas virtuales y herramientas de diagnóstico de piel se convirtieron en el principal contacto con los consumidores globales y en el factor para diferenciarse de sus competidores.

Redefinir la belleza a partir de la ciencia

Para Hieronimus, cuatro años después, “creamos la belleza que mueve al mundo” es más que un eslogan, lo concibe como la razón de ser del grupo. Es la filosofía de su modelo operativo actual con acciones concretas en materia de valor compartido, responsabilidad social, inclusión y un binomio entre la ciencia y la innovación.

+6
MILLONES
DE EMPLEOS
DIRECTOS E
INDIRECTOS SON
GENERADOS POR LA
INDUSTRIA GLOBAL
DE LA BELLEZA.

FUENTE: L'ORÉAL GROUPE.

Así, L'Oréal invierte cerca de 1,300 millones de euros al año en esa sinergia entre aproximadamente 4,000 científicos, cuya misión se traduce en resultados contundentes con más de 3,600 fórmulas en 2024 y 694 patentes por año, en una cartera que abarca 38 marcas internacionales.

El equipo trabaja en 21 centros de investigación en Francia, Sudáfrica, India, China, Japón, Estados Unidos y Brasil. El ejecutivo subraya que este último captura la singularidad y la esencia latinoamericanas.

Desde la mirada de Hieronimus, la gestión de los consumidores diversos y la

agilidad para responder a las tendencias del mercado son posibles mediante la “glocalización”: pensar globalmente mientras actúan localmente.

En esta “diversidad orquestada”, cada mercado tiene autonomía para adaptar estrategias de marketing y desarrollo de productos, mientras mantiene los estándares inquebrantables de calidad e innovación.

El directivo asegura que la clave está en el conocimiento profundo de los hábitos, rituales y matices culturales con la finalidad de ajustar el rumbo de las marcas y la oferta, lo que se refleja en una conexión más auténtica.

“Esta poderosa sinergia de fuerza global, capacidad de respuesta local y compromiso decidido permite a L’Oréal mantener la agilidad necesaria para adecuarse, de manera efectiva, a la dinámica en evolución de la industria de la belleza mundial”, sostiene.

México, un territorio conocido

Nicolas Hieronimus se unió a las filas del grupo en 1987, como gerente de Producto de Garnier, una de las 10 marcas más vendidas en México. En 1996, logró un parteaguas con la creación de Fructis, que revolucionó el cuidado capilar.

Tras una carrera internacional en el Reino Unido y Francia, llegó al país en 2005 como director general, una experiencia que, dice en entrevista, cambió completamente su perspectiva sobre el liderazgo, y que lo fascinó con sus colores, su comida y su gente.

Como explica, descubrió por primera vez el alcance de gestionar equipos globales, que aportan ideas y puntos de vista diferentes. Esto no solo condujo a una toma de decisiones más informada, sino también a resultados más creativos, una valiosa lección que aplicó en cuanto fue nombrado CEO.

“Aprendí la importancia de la diversidad cultural y cómo adecuar nuestras marcas a mercados únicos sin perder su esencia”, asevera y añade que lo complace regresar al país, así sea para una visita de negocios durante tres días.

Sin perder de vista que el crecimiento sostenible exige una comprensión precisa del consumidor local, su etapa en México continuó en 2008, al frente de la División de Productos Profesionales y la División de

LAS CUATRO DIVISIONES DE L’ORÉAL GROUPE:

1. LUJO
2. PRODUCTOS DE GRAN CONSUMO
3. BELLEZA DERMATOLÓGICA
4. PRODUCTOS PROFESIONALES

Lujo. Dicha experiencia expandió su visión y lo condujo a entender que la industria trasciende la venta de artículos de cuidado personal y realmente transforma vidas.

En promedio, 10 productos forman parte de la rutina de una mujer mexicana. Asimismo, el 75% de los mexicanos se ducha a diario, una de las tasas más altas globalmente, y las mujeres se lavan el cabello casi seis veces por semana, una cifra superior a la media en el mundo.

Está claro que tanto mujeres como cada vez más hombres tienen un apetito por la belleza, y la gran proporción de compradores jóvenes y expertos en tecnología (un cuarto de la población tiene entre 15 y 19 años) propicia el auge del comercio electrónico para abrir más oportunidades.

SU PORTAFOLIO SE FORTALECE CON INCORPORACIONES COMO LA MARCA COREANA **DR. G** Y PRESTIGIOSAS LICENCIAS Y ADQUISICIONES, COMO **JACQUEMUS Y MIU MIU.**

Por ende, Hieronimus ve un futuro brillante para la compañía, impulsado en gran medida por México, el tercer mayor contribuyente al crecimiento del grupo.

Aunque detrás de todos esos números está una plantilla de cerca de 43,300 empleos en su cadena de valor. Según la firma Asterés, por cada puesto directo que la empresa genera, se crean 15 más en la economía nacional, a la par de hacer una aportación del 1.9% al producto interno bruto (PIB) manufacturero. Sumado a esto, se proyecta la incorporación de 90 nuevos puestos de ingenieros entre 2025 y 2026.

+420
MILLONES
DE PRODUCTOS SE
FABRICAN CADA AÑO
EN LAS PLANTAS DE
L'ORÉAL EN SAN LUIS
POTOSÍ Y LA CIUDAD
DE MÉXICO.

“Tan solo en los últimos cinco años, 18 millones de mexicanos más han ingresado al segmento de la belleza, y este desarrollo proviene de un aumento en las clases medias, tasas más altas de empleo femenino y la sofisticación en ascenso del mercado”, puntualiza Hieronimus.

Aunado al progreso económico, L'Oréal en México se concentra en la esfera social, destinando más de 26 millones a 10 organizaciones no gubernamentales. Desde 2016, el programa “Belleza por un futuro” capacita a mujeres en situación vulnerable, brindándoles formación gratuita en maquillaje y estilismo. La meta para 2025 es alcanzar el número de 5,000 graduadas, que igualmente empoderan a sus familias.

En temas de cuidado del medioambiente, México destaca como un modelo para mercados emergentes, derivado de los objetivos del programa global “L'Oréal por el futuro”, que determina los compromisos en esta materia hacia 2030.

Esto se evidencia con que la planta de producción de Xochimilco, en la CDMX, es la primera de América Latina con tecnología Waterloo (para reutilización de agua) y funciona al 100% con energía renovable.

La hoja de ruta también incluye la campaña *#JoinTheMovement* para promover las recargas o *refills* de producto en marcas como Lancôme, Yves Saint Laurent Beauty, Kiehl's, Mugler, Prada Beauty, Valentino Beauty, L'Oréal Paris, Kérastase, L'Oréal Professionnel y La Roche Posay. Adicionalmente, el grupo analiza el impacto ambiental de su publicidad digital, con el fin de minimizar la huella ecológica.

Estas acciones ya están dando frutos: L'Oréal es la única compañía en el mundo que, durante nueve años consecutivos, ha obtenido una calificación Triple A de CDP (anteriormente conocido como *Carbon Disclosure Project*). La organización sin fines de lucro se encarga de evaluar el liderazgo ambiental de las empresas en emisiones de carbono, seguridad hídrica y gestión forestal.

La próxima década

Hieronimus recuerda que, en su rol de gerente de Producto en 1987, aprendió una lección que lo ha acompañado toda su carrera: la innovación potenciada por la ciencia, la tecnología y la creatividad es verdaderamente el alma de L'Oréal.

“

La innovación impulsada por la ciencia, la tecnología y la creatividad está entrelazada en nuestro ADN y es clave para ganar en la belleza.

“



EN SU ESTRATEGIA, NICOLAS HIERONIMUS RESALTA LA PROFUNDA COMPRENSIÓN CULTURAL, PARA OFRECER SOLUCIONES DE BELLEZA Y CUIDADO PERSONAL QUE CONECTEN CON LAS NECESIDADES Y ASPIRACIONES DE LOS CONSUMIDORES DE TODO EL MUNDO.



MIRANDO HACIA EL FUTURO, MÉXICO SE CONSOLIDA COMO CENTRO DE DESARROLLO DE TALENTO TECNOLÓGICO PARA L'ORÉAL GROUPE EN LA REGIÓN DE AMÉRICA LATINA.

EL EFECTO
MULTIPLICADOR DE
L'ORÉAL: POR CADA
PUESTO DE TRABAJO
DIRECTO SE CREAN

15
ADICIONALES
EN MÉXICO.

FUENTE: ASTERÉS.

Así, el grupo está explorando el campo conocido como “longevidad”, para ir más allá del tradicional “antienvjecimiento”. Al combinar la inteligencia artificial y el análisis de datos (una base de 17,300 terabytes, la más grande del mundo de cabello y piel), se ha establecido el “L'Oréal's Longevity Integrative Science™” o “Ciencia integrativa de la longevidad de L'Oréal”, en español.

Este novedoso abordaje indaga los vínculos entre los mecanismos internos del cuerpo y la apariencia de la piel, para conducir investigaciones científicas y complementar la robusta gama de herramientas, servicios y dispositivos de vanguardia impulsados por la inteligencia artificial

“

Mi tiempo en México ha jugado un papel importante en mi desarrollo. Aprendí mucho sobre cómo administrar un negocio global. Era un poco como una ‘Universidad de Liderazgo Internacional’.

“

generativa, como el asistente de belleza personal *Beauty Genius*.

Además, el CEO subraya que en la próxima década, la autenticidad inquebrantable será el diferenciador en el que describe como “un mundo cada vez más fragmentado y complejo”.

“El liderazgo exigirá una adaptabilidad radical, una mayor comodidad con la ambigüedad y la capacidad de transformar las crisis en catalizadores del crecimiento inclusivo. La alfabetización, junto con la fluidez en la tecnología, se volverá innegociable para impulsar la eficiencia y comprometerse mejor con los consumidores”, advierte.

Por estas razones, añade que el enfoque “glocal” se afianzará sobre una base

10
PRODUCTOS
DE BELLEZA
FORMAN PARTE DE
LA RUTINA DE LA
MUJER MEXICANA
PROMEDIO.

FUENTE: L'ORÉAL.

de progreso social y medioambiental. El llamado de Hieronimus a las nuevas generaciones que se integrarán a las filas del grupo es que se mantengan fieles a su cultura, a la voluntad de asumir riesgos calculados y a la búsqueda inquebrantable de la excelencia.

También deben conservar la curiosidad como motor, fomentar el aprendizaje continuo y la creatividad, a la par de comprender que cada persona es única, para que no encasillen ni estereotipen.

Los equipos diversos conectan con consumidores diversos para brindar lo mejor de la belleza para todos. Su responsabilidad será garantizar el poder democratizador de la industria, honrando el legado que el grupo ha construido en 116 años de historia global y 63 en México.

LA HUELLA GLOBAL RUMBO A 2030



Al menos el **90%** de los materiales serán de **origen biológico** en fórmulas y envases.



Todos sus sitios en México operarán con **energías 100% renovables**.



Se reducirá en un **50%** el uso de plástico virgen para el envasado de productos (respecto a 2019).



L'ORÉAL EN EL MUNDO

El monto de ventas de la compañía en 2024 fue de **43.48 billones de euros**, con un margen operativo récord del 20%.



38 marcas internacionales integran su portafolio.

Sus **21** centros de investigación aseguran una transferencia constante de conocimiento.



1,300 millones de euros se destinan anualmente a investigación y desarrollo (I+D).



+26 millones de pesos se han asignado a cerca de 10 ONG, mediante el Fondo L'Oréal.

L'ORÉAL EN MÉXICO



Su cadena de valor está integrada por **43,300** puestos de trabajo (directos e indirectos).



En 2025, L'Oréal cumple **63 años** de presencia en el país.

Su operación contribuye con **1.9%** al producto interno bruto manufacturero.



+4,000 mujeres mexicanas se han beneficiado con el programa "Belleza por un futuro", desde 2016. En 2025, serán **+5,000**.

ELLE
PODCAST

HABLEMOS DE MODA

El primer podcast de moda en México

JORDI LINARES
EDITOR DIGITAL

CLAUDIA CÁNDANO
EDITORA GENERAL



EL PODCAST DE MODA FAVORITO EN ESPAÑOL
¡ESCÚCHANOS TODOS LOS MARTES!



GRUPO
EXPANSION

DISPONIBLE EN:



DEEZER



amazon
music



EL CASO

EXPANSIÓN | CEO | 2025

**MERCADO LIBRE
CELEBRA MÁS DE
25 AÑOS DE SER
UN MOTOR DE
OPORTUNIDADES**

P. 50



**EL VIAJE DE COMPRA:
DEL CLIC A LA PUERTA
DEL CONSUMIDOR**

P. 54

**EQUILIBRIO INTERNO
PARA LA INDUSTRIA
DEL WELLNESS**

P. 56

**OPORTUNIDADES
DE INVERSIÓN
INMOBILIARIA**

P. 58

Mercado Libre va más allá del e-commerce

Con más de 25 años de trayectoria, Mercado Libre ha logrado redefinir la economía y la sociedad en América Latina, al construir un vasto ecosistema que hoy es la principal fuente de ingresos para más de 1.8 millones de familias en la región.

Por: **Ana Ontiveros**

PARA DAVID GEISEN, director general de Mercado Libre México y SVP de Commerce para Hispanos, comprender la magnitud de la contribución de la compañía, que ahora abarca mucho más que comercio electrónico, precisa mirar al pasado.

Mercado Libre fue fundado en 1999 en Buenos Aires, Argentina, por Marcos Galperin. Mientras estudiaba en la Universidad de Stanford, el joven emprendedor se inspiró en el éxito de eBay para conectar a vendedores y compradores en un solo lugar. Un objetivo que, a primera vista, parecía sencillo, pero que marcó el inicio de una verdadera revolución en todo el continente.

Aunque el panorama en aquel entonces era desafiante, con un acceso limitado a internet y una infraestructura de pago y logística para el e-commerce aún incipiente, el equipo pionero mantuvo la convicción de que la tecnología sería el catalizador para cambiar millones de vidas. Y tenía razón.

Geisen sostiene que esta apuesta tuvo un impacto tangible en el negocio y en la experiencia del usuario. Así, durante poco más de dos décadas y media, han sido testigos de la adopción de sus herramientas por parte de personas, emprendedores y comercios.

Uno de los pilares que destaca es la red logística, a la que describe como la más grande de México y donde la inteligencia artificial hace posible entregas en 48 horas o menos. Esto se materializa al optimizar las rutas, mejorar el almacenamiento de productos y predecir futuras compras, incluso para almacenar los productos en el centro de distribución más cercano al destinatario.





“Estamos orgullosos y satisfechos de saber que somos la empresa líder en comercio electrónico y servicios financieros”.

David Geisen,

director general de Mercado Libre México y SVP de Commerce para Hispanos.

“Nuestro liderazgo en la aceleración digital de la región se vincula directamente con nuestro creciente rol social: más usuarios, más soluciones, más información”, afirma.

Mercado Pago: el ecosistema completo

Si bien el lanzamiento de Mercado Pago representó una diversificación para Mercado Libre (pasando del *e-commerce* a los servicios financieros), el rol actual de esta plataforma es indispensable para la inclusión en México y en América Latina, al incorporar a millones de personas al sistema formal.

“Somos la cuenta digital más completa, la más descargada en el país y accesible para los mexicanos que les permite inclusión financiera y digitalización, nuestro foco más relevante. Al hablar de digitalización no solamente nos referimos a acercar a los usuarios distintas opciones para pagar o manejar su dinero y sus finanzas”, expresa el directivo.

No obstante, más allá de los consumidores, el alcance de sus soluciones facilita los procesos de cobro para negocios de todos los tamaños, desde pequeñas y medianas empresas hasta grandes marcas globales.

Como detalla Geisen, cuando un emprendedor o una pyme empiezan a vender en su *marketplace*, su transformación digital se acelera notablemente. Aprenden con rapidez a administrar su tienda en línea, a atraer nuevos clientes, gestionar pagos (incluso con terminales punto de venta), optimizar envíos y obtener ingresos sostenibles.

De este modo, mediante la tecnología, la capacitación y los servicios financieros, disponen de las herramientas esenciales para escalar y cierran el círculo con un soporte logístico de clase mundial para cada entrega.

“Uno de los esfuerzos más importantes es nuestro programa de Compra Protegida, que garantiza la devolución del dinero si el producto no llega o no es lo que el comprador esperaba”, puntualiza el directivo.

Así se genera tranquilidad, agrega, y se fomenta la decisión de compra, incluso con vendedores nuevos, para construir un entorno de confianza en su plataforma. La prioridad es proteger las transacciones y los datos personales, para evitar riesgos de ciberseguridad.

México, el segundo mercado más grande

Mercado Libre está contribuyendo al fortalecimiento de las compañías en un contexto cada vez más digitalizado y competitivo. Como resultado, más de 414,000 familias mexicanas tienen su principal fuente de ingresos a partir de sus actividades dentro del ecosistema.

Un claro ejemplo es su *marketplace*, donde las ventas de pymes representan aproximadamente el 51% de su facturación total, lo que les permite llegar a un público más amplio. Otro indicador del impacto positivo es que más de 400,000 de estas empresas se han beneficiado con cerca de 2.5 millones de créditos otorgados.

Geisen habla del caso de éxito de Pals Mx. Este negocio familiar mexicano, dedicado al calzado con una amplia variedad de diseños, ha logrado que el 40% de sus

ventas se realicen en el *marketplace*. Todos sus productos se encuentran en las bodegas de Mercado Libre, lo que les posibilita realizar entregas en menos de 24 horas.

Su expansión se apalanca en una tienda oficial en Mercado Libre Shops, la solución que facilita a las marcas la creación de su propio sitio de compra en la plataforma.

Y dada la importancia de México como escenario comercial, el ejecutivo subraya la unión de Mercado Libre al Acuerdo Voluntario para el Aumento de Productos Hechos en México en Puntos de Venta para Consumidores Finales (una iniciativa del gobierno federal con los 32 estados y tres secretarías) para hacer viable que más productos nacionales lleguen a más gente por medio de su *marketplace*.

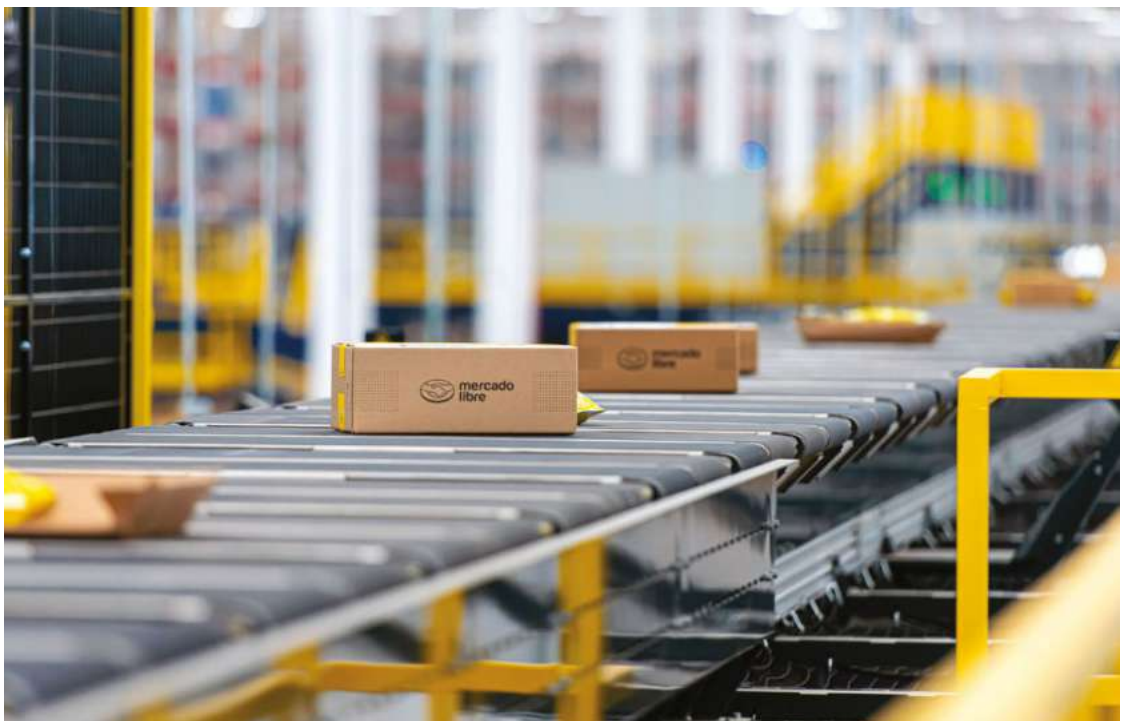
“El acuerdo reafirma nuestro compromiso con una economía más productiva, inclusiva y digital. Seguiremos trabajando por esta democratización y para que personas que no se conocen puedan conectarse a través de un ecosistema que impulsa el progreso”, enfatiza.

El próximo capítulo

Mercado Libre planea cerrar 2025 con más de 35,000 empleados, creando 10,100 nuevos puestos en México con contrataciones en áreas como logística, tecnología, marketing y *staff*. Dicho crecimiento es parte de su inversión anual de 3,400 millones de dólares, cifra histórica en el país.

Los tres pilares de la operación en sus centros logísticos:

- ▶ **Eficiencia y velocidad:** mediante la automatización de procesos y el uso de robots.
- ▶ **Sostenibilidad:** rutas inteligentes y entregas a pie o en bicicleta en la última milla.
- ▶ **Trazabilidad:** seguimiento en tiempo real de los envíos.





Geisen confirma que la compañía continuará enfocada en desarrollar a los mejores profesionales para liderar los mercados en América Latina, un objetivo que alcanzará con una cultura distintiva que ha obtenido reconocimientos. Este año, Merco Talento le otorgó la distinción de ser la empresa más destacada del sector de comercio electrónico en México para atraer y fidelizar talento y una de las 10 más atractivas para trabajar.

Asimismo, la inteligencia artificial será un aliado para Mercado Libre, en aspectos relevantes como generar más confianza en sus clientes, personalizar las recomendaciones en la plataforma, reforzar la ciberseguridad y analizar riesgos crediticios. Además, ayudará a diversificar su oferta de productos y simplificar la logística. El propósito es mantener la promesa de entrega con una óptima experiencia hacia el usuario.

También promoverá su nueva unidad Mercado Libre Negocios, orientada al *e-commerce* B2B. Atiende desde pequeños emprendedores hasta grandes empresas con RFC, a través de precios mayoristas, facturación automatizada, validación de cuentas corporativas, envíos ágiles y opciones de financiamiento gracias a Mercado Pago.

Finalmente, tras la solicitud de licencia bancaria en 2024, Mercado Pago inició su transformación oficial a banco digital en México. Este paso le permitirá innovar y ampliar su portafolio para fomentar la inclusión financiera.

“Cuando a Mercado Libre le va bien, es porque a millones de personas en América Latina les va bien. Por ello, seguiremos apoyando la democratización del comercio justo y los servicios financieros”, finaliza Geisen. ■

Mercado Libre ha logrado eliminar el 96% de las publicaciones con productos falsificados en su *marketplace*, gracias a iniciativas como el Brand Protection Program (BPP), la Mercado Libre Anti-Counterfeiting Alliance (MACA) y el uso de inteligencia artificial, garantizando un entorno confiable para compradores y marcas.



Las cifras de la maquinaria logística de Mercado Libre

+100 instalaciones

dedicadas al *e-commerce*.

4 aviones

que recorren el país de punta a punta.

+1,000 vans eléctricas

para la última milla.

12 fulfillment centers

estratégicamente ubicados.

28 ciudades

con capacidad de envíos el mismo día.

EL VIAJE DE COMPRA: DEL CLIC A LA PUERTA DEL CONSUMIDOR

Esta es una ventana al *e-commerce* en México, con el valor de las ventas minoristas *online* que mantiene un aumento de doble dígito desde 2019, además de las tendencias, los hábitos de compra y el perfil de un usuario que incluso es más consciente del impacto de sus decisiones en el ambiente.

Por: Redacción Expansión



América Latina se consolida como la **segunda región** de más rápido crecimiento en comercio electrónico, una tendencia que se mantendrá hasta 2028, y **México** se sitúa entre los **15 países** donde el canal *online* más contribuye a las ventas minoristas.



El valor del mercado de las ventas *online retail* alcanzó **789,000 millones de pesos** y representa el **15.8%** de las ventas minoristas totales en el país.



Tres de cada 10 compradores digitales adquieren sus productos favoritos mediante los *marketplaces* y las redes sociales, especialmente, los usuarios más jóvenes (de 18 a 34 años).



Las **tarjetas de débito** siguen siendo el método de pago más usado (**75%**), aunque se observa el auge en los pagos en efectivo, debido a las barreras de bancarización en ciertos segmentos.



Más de **67.2 millones** de consumidores compraron en línea en 2024, mostrando una adopción masiva del comercio digital. Esto responde a factores claves, como la comodidad, la facilidad para adquirir los productos y las ventajas logísticas.



Siete de cada 10 consumidores muestran una **conciencia ecológica** en aumento, involucrándose en programas de reciclaje. El **44%** manifestó su disposición para comprar más productos de segunda mano.



El **60%** de los consumidores realiza compras en línea por lo menos una vez al mes, y las categorías más solicitadas son: **electrodomésticos, muebles y decoración, cuidado del hogar y moda.**



Las **promociones, los beneficios financieros y las entregas gratuitas** se mantienen como los elementos para incentivar las compras *online*. ■

FUENTE: ESTUDIO DE VENTA ONLINE 2025 DE LA ASOCIACIÓN MEXICANA DE VENTA ONLINE (AMVO). ■ IMÁGENES: SHUTTERSTOCK



SKINCEUTICALS

P-TIOX

EFEECTO **GLASS SKIN** EN 1 SEMANA*

**NUEVO SÉRUM
PEPTÍDICO
ANTIARRUGAS**



SKINCEUTICALS

P-TIOX

WRINKLE-MODULATING
PEPTIDE SERUM
IMPROVES THE LOOK OF
CONTRACTION LINES,
TEXTURE AND RADIANCE

CORRECT

WWW.SKINCEUTICALS.COM.MX

SALUD ES BELLEZA 123300EL950607 | *Estudio clínico, resultados de autoevaluación en 82 mujeres.

DEL EQUILIBRIO INTERNO A LA EXCELENCIA EN EL SERVICIO

En la industria del *wellness*, las empresas que priorizan el bienestar de sus equipos impulsan un mejor nivel de atención y el crecimiento sostenible.

Por: **Ricardo Ramírez**

EN EL COMPETITIVO panorama de los servicios *wellness*, las compañías que destacan son aquellas que comprenden que esta actividad no es solo un producto que se le ofrece al cliente, sino una cultura que nace internamente.

Hoy en día, el bienestar organizacional se entiende de un modo más completo. Incluye la satisfacción profesional y personal, además del aspecto económico, y se fundamenta en tres pilares: físico, psicológico y asistencia financiera.

Por consiguiente, las tendencias enfatizan la creación de entornos más saludables y sostenibles para combatir el agotamiento y el estrés, a partir de:

- 1 Bienestar integral del colaborador:** Priorizar la salud mental y emocional, la terapia psicológica y los horarios flexibles.
- 2 Nuevas formas de trabajo:** Asegurar que en los esquemas híbridos y remotos las políticas de desconexión se cumplan y sean conscientes.
- 3 Capacitación y desarrollo continuo:** Formación personalizada para mantener a los colaboradores motivados y preparados.
- 4 Innovación tecnológica:** Utilizar métricas y programas para hacer más eficientes los procesos de Recursos Humanos relacionados con el bienestar.

Precisamente, el área de Recursos Humanos cumple un papel fundamental en el establecimiento y la implementación de políticas que promueven el bienestar integral, esenciales para la supervivencia y el mantenimiento de los modelos de negocio.

En este sentido, Ivonne de la Vega, General Manager de Nymphaea Spa, afirma que la excelencia en el servicio es un reflejo directo del bienestar y el crecimiento de su equipo, una estrategia que, más allá de resonar con las corrientes actuales, se traduce directamente en una experiencia superior para el cliente.

“Apostamos a que cada colaborador desee trabajar tanto en sí mismo que su motivación sea sentirse pleno, de tal manera que podamos transmitirlo desde que los clientes llegan hasta que se van. Atendemos a más de 4,000 pacientes al año y el 80% vuelve”, puntualiza.

Así, en Nymphaea Spa cuentan con programas de capacitación y evolución personal para ejercitar la ética, el amor por servir, la gestión emocional y laboral, donde las terapias holísticas también fomentan el compromiso, la cooperación y la empatía.

Esto se suma a las actualizaciones que les brindan las marcas que son sus proveedores, todo ello inmerso en una cultura de alto rendimiento y autorrealización.

El “secreto” en el segmento *wellness*, agrega De la Vega, está en profesionalizarse y prepararse constantemente en todas las áreas de la vida: instruir al cuerpo para desempeñarse mejor; a la mente para pensar asertivamente y al espíritu para impulsarse.

FUENTE: KPMG Y DELI LIFE.

YACHTING MEXICO



LÍNEAS DEPORTIVAS, FAMILIARES Y DE LUJO
Somos distribuidores exclusivos en México



PRESTIGE



JEANNEAU



KCS
Excess



Venta de
embarcaciones nuevas



Entrega inmediata



Financiamiento
directo

Te asesoramos



+52 81 2040 1551



www.yachtingmexico.com

SCAN
ME!



IDENTIFICAR OPORTUNIDADES DE INVERSIÓN

El *nearshoring* y la transformación digital potencian el auge del sector inmobiliario, donde destacan segmentos como el residencial y el industrial.

Por: **Verónica Cervantes**

EL SECTOR INMOBILIARIO mexicano demuestra una resiliencia notable y presenta un panorama fértil para los negocios, que se convierte en un momento crucial para la inversión en bienes raíces. La firma consultora Softec estimó que el flujo será de 652,000 millones de pesos en 2025, lo que representa un crecimiento anual del 15%.

El segmento residencial se mantiene como uno de los pilares. Julio César Mendoza, Senior Manager Comercial de Inmuebles24, destaca su solidez, que, según cifras de Softec, registró 241,000 millones de pesos en inversiones en 2024 y proyecta alcanzar los 364,000 millones para el cierre de este año.

Dentro de esta categoría, agrega, la vivienda vertical repunta por su atractivo para la renta, ofreciendo una fuente constante de ingresos. La Ciudad de México, Nuevo León, Jalisco y Puebla se posicionan en los primeros lugares del auge inmobiliario.

Por otra parte, el segmento industrial muestra una expansión significativa por el reacomodo de cadenas globales de suministro, en especial en el Bajío y el norte del territorio mexicano. Mendoza considera que este es el impulso para el desarrollo de infraestructura en Guanajuato, Querétaro, Chiapas y Tamaulipas, donde se concentran las operaciones logísticas.

Sin duda, otro de los factores que dinamizan el sector de los bienes raíces es la tecnología. Su impacto se observa, principalmente, con el uso de CRM, analítica avanzada e inteligencia artificial.

“En Inmuebles24 y Vivanuncios lo vemos todos los días: los anunciantes que automatizan sus flujos, dominan la gestión de

interesados e invierten en posicionamiento a través de marketing *online*, generan mejores resultados”, afirma el especialista.

Así, herramientas como los *chatbots*, el perfilamiento de los usuarios y el seguimiento automatizado contribuyen a mejorar la experiencia del cliente y aumentan el retorno de inversión. Tal como expresa Mendoza: “La transformación digital no solo potencia la eficiencia, hace más rentable cada peso invertido”.

Para maximizar las ventajas de invertir en el sector inmobiliario, como rentas estables, protección contra la inflación y diversificación patrimonial, es esencial considerar tres aspectos:

1 Ubicación y demanda real:

Elegir zonas con potencial de crecimiento urbano o cercanas a polos industriales.

2 Retorno y costos financieros:

Evaluar el rendimiento esperado y los gastos asociados, aprovechando las actuales tasas hipotecarias favorables.

3 Objetivo de inversión: Definir si se busca un rendimiento por renta o la apreciación del valor patrimonial a largo plazo.



ABU DHABI — CLEVELAND — FLORIDA — LAS VEGAS — LONDON — TORONTO



Your Destination for Comprehensive Care

At Cleveland Clinic, we know your needs are unique, and your health journey requires trust and compassion. That's why we make your complexities our specialties. From diagnosis and second opinions to lifesaving treatment, care is at the core of everything we do.

Discover Cleveland Clinic's world class care.



For Every Care in the World

Regulación que promueve, no que limita

La Ley Silla —que garantiza el derecho de los trabajadores a asientos durante su turno— se vislumbra como una clara señal de la maduración de la industria promocional.

Cuando se habla de activaciones en punto de venta, pocas veces se piensa en quién sostiene la experiencia del consumidor: promotores, demostradoras, personal de campo. Ahora, la Ley Silla pone el foco en ellos y eso representa un avance necesario.

Esta nueva disposición establece el derecho de los trabajadores a contar con asientos adecuados durante su jornada, especialmente aquellos que permanecen de pie por largos periodos. Su objetivo es prevenir afectaciones a la salud y dignificar el empleo.

Asimismo, esta ley representa una oportunidad para profesionalizar un sector esencial para la conexión entre marcas y consumidores. Tan solo en 2024, el número de promotores creció 14%, alcanzando más de 101,000 trabajadores, según cifras dadas a conocer por la Secretaría de Economía (SE). En este contexto, garantizar las condiciones laborales adecuadas es justo y también estratégico.

Porque regular no significa limitar, sino ordenar. Pero el orden requiere coordinación: las agencias gestionan equipos, las marcas diseñan campañas y los *retailers* facilitan los espacios; entonces, ¿en quién recae la responsabilidad? En todos. La corresponsabilidad es clave para que esta ley se aplique de manera efectiva y armónica.

Al incorporar estas disposiciones a su marco laboral, México da un paso importante, aunque el reto está en la implementación, para definir quién adapta las áreas de trabajo, cómo se ajustan los presupuestos y qué protocolos deben seguirse.

La Ley Silla no es un caso aislado, es el reflejo de una evolución en la industria promocional, donde las buenas prácticas tienen que ser la norma y no la excepción.

Una silla no representa únicamente un descanso, es una forma de reconocer el valor de quienes están en contacto directo con los clientes. Por lo tanto, una regulación así impulsa la promoción y la fortalece. ■

SHARAHÍ ZAMUDIO

Presidenta de la Asociación Mexicana de Agencias de Promociones (AMAPRO).



RECURSOS TECNO

EXPANSIÓN | CEO | 2025

**LA TRANSICIÓN
DEL CÓDIGO DE
BARRAS AL RFDI**

P. 62

**LA VISIBILIDAD DEL
TALENTO FEMENINO
EN EL SECTOR TIC**

P. 66

**¿CÓMO PROTEGER EL
FUTURO DIGITAL DE
LAS PYMES?**

P. 70

La evolución del código de barras al RFID

¿Te has detenido a reflexionar el paso que se dio de la “simple” identificación de un producto a la capacidad de saber su ubicación exacta? Esta es una historia de ingenio y progreso que merece ser contada.

Por: **Redacción Expansión**

DE LA PRIMERA LÍNEA de un código de barras a lo desapercibidas que pasan las ondas RFID, la tecnología ha redefinido el significado de “trazabilidad”, una ventaja que se ha vuelto más crítica que nunca para la toma de decisiones estratégicas. Para Ernesto Hernández, director general de Zebra Technologies México, lo mejor todavía está por venir.

Como recuerda el directivo, fue hace más de 50 años cuando el mundo fue testigo de una transformación radical con el uso de códigos de barras 1D para la identificación y gestión de los productos.

Así, los largos inventarios manuales cedieron el lugar a la eficiencia, las cajas de supermercado se agilizaron, los almacenes se organizaron y la recopilación de información de ventas fue más sencilla que nunca, gracias a las líneas paralelas impresas en un espacio minúsculo de los empaques.

Esta proeza tecnológica, con certeza, marcó el inicio de la logística moderna, al mantener una comunicación fluida entre empresas y sectores. Fue un punto de partida hacia la trazabilidad en la cadena de suministro.

Aunque Hernández enfatiza que, como todo desarrollo innovador, paulatinamente mostró limitaciones. Fue cuando los códigos de barras 2D,

como Datamatrix o QR, demostraron su habilidad de guardar más información en un área reducida: números de lote, fechas de caducidad, enlaces a sitios web e, incluso, pequeñas bases de datos.

Esta riqueza de datos, asociada a cada ítem, optimizó el manejo de inventarios e hizo posible nuevas interacciones con el consumidor.

“Me parece relevante subrayar que los códigos de barras 1D y 2D siguen estando vigentes y son de gran valor. Su bajo costo, facilidad de implementación y universalidad son ideales cuando basta con escanear un producto a la vez”, explica el ejecutivo.

Sin embargo, añade, hay escenarios en los que se requiere una trazabilidad constante, automatizada y precisa; es ahí donde entra en juego la tecnología que, en su opinión, está redefiniendo el futuro de la trazabilidad: la identificación por radiofrecuencia (RFID, por sus siglas en inglés).

Permite escanear cientos de productos a la vez, sin necesidad de verlos directamente y en cuestión de segundos. Las etiquetas contienen un microchip que emite una señal de radio, la cual es leída por una antena o un dispositivo receptor. Dicha capacidad de lectura masiva y sin contacto genera un cambio de paradigma total.



RETAIL

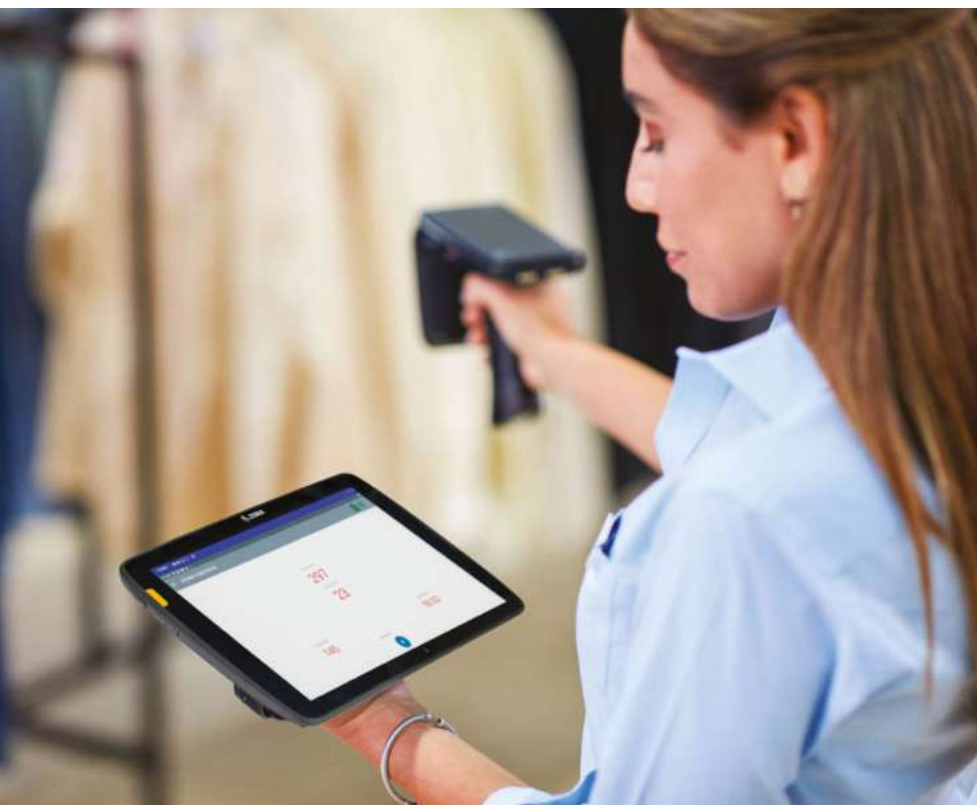
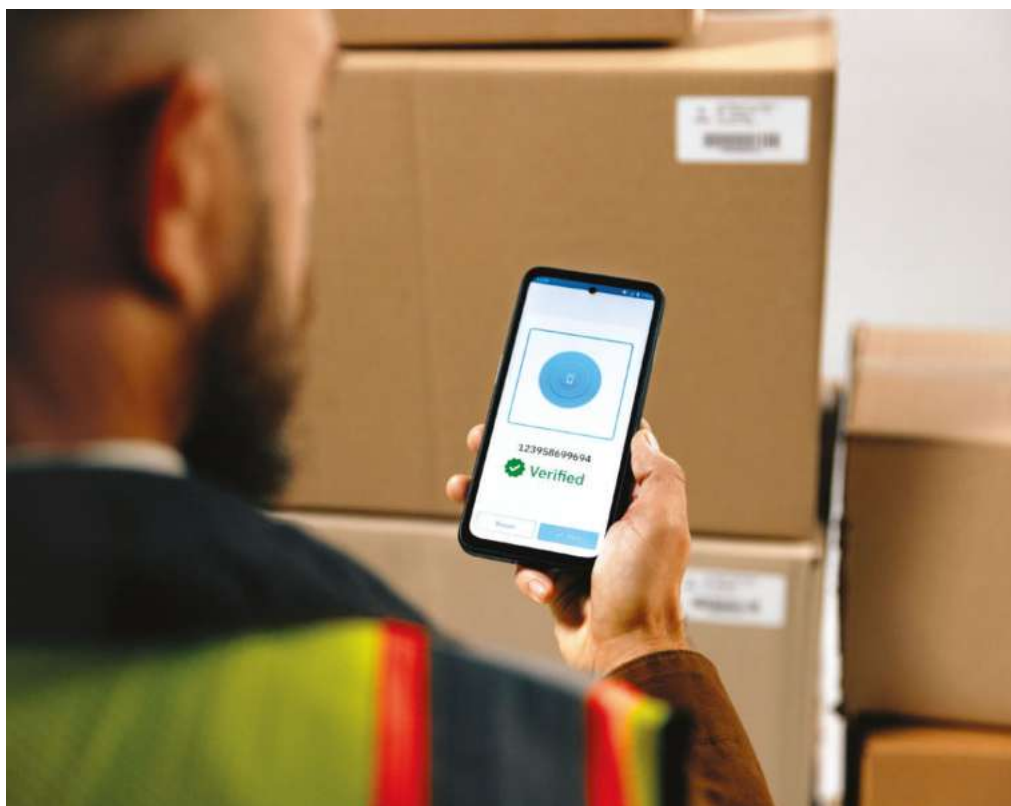
Contribuye a resolver sus dos retos más importantes: mejorar la experiencia del cliente, al facilitar la localización de productos, y disfrutar un proceso de compra más fluido. Asimismo, habilita la gestión de inventarios de manera exacta y al momento.

2



TRANSPORTE Y LOGÍSTICA

Optimiza la recepción, el almacenamiento y el envío de mercancías, debido a la automatización en el registro de entradas y salidas de las instalaciones. Como resultado, se obtiene más velocidad y visibilidad en toda la cadena de suministro, a la vez que se reducen los errores humanos.



3



INDUSTRIA ALIMENTARIA

Logra rastrear la procedencia de los alimentos, de la granja a la mesa, garantizar frescura, controlar la cadena de frío y retirar rápidamente del mercado los productos defectuosos, en caso de una alerta sanitaria. La ventaja es que se protege al consumidor mientras se minimizan las pérdidas para las compañías.

4



CUIDADO DE LA SALUD

Desde medicamentos de alto valor hasta equipos quirúrgicos, muestras de laboratorio y los pacientes, el RFID permite un control excepcional del inventario, lo que disminuye errores, optimiza flujos de trabajo y es crucial para salvar vidas. La capacidad de automatizar el seguimiento de dispositivos médicos costosos, de la disponibilidad de fármacos o, incluso, de los nacimientos de los bebés es un *game-changer* para la eficiencia hospitalaria.



Como señala Hernández, si bien la inversión inicial en RFID puede ser más alta que la de los códigos de barras, sus beneficios la justifican: mayor rendimiento operativo, reducción de mermas, mejor gestión de inventarios y una visibilidad insuperable para entornos donde la información detallada e inmediata es esencial.

“No se trata de remplazar una tecnología por otra, sino de entender cuál es la herramienta más adecuada para cada necesidad. El código de

barras sigue siendo el caballo de batalla para muchas aplicaciones, pero RFID es, sin duda, la estrella para la trazabilidad de misión crítica”, advierte el director general de Zebra Technologies México.

Mirando hacia el mañana, la unión de RFID con la inteligencia artificial y el internet de las cosas promete una visión y un control de la cadena de suministro sin precedentes que, más allá de optimizar las operaciones, impulsarán la competitividad global.



“La magia de RFID radica en su habilidad para ofrecer seguimiento en tiempo real; pensando en los sectores donde cada segundo es oro y la precisión es vital”.

Ernesto Hernández, director general de Zebra Technologies México.



Abriendo las puertas al corazón de Valle de Bravo...

Una escapada en pareja
que no puedes perderte.

LA CASA
RODAVENTO

lacasarodavento.com  [@lacasarodavento](https://www.instagram.com/lacasarodavento)

RODAVENTO
5 BILLION STARS HOTELS

Rompiendo el firewall

En un entorno cada vez más interconectado y vulnerable, la ciberseguridad necesita nuevas voces, nuevas perspectivas y una forma inclusiva de liderazgo.

Por: **Carlos Rosas**

EN MÉXICO, la industria de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) es un gigante en ascenso y ávido de talento, al que hoy integran poco más de 900,000 especialistas. Sin embargo, en medio de este dinamismo, surge una pregunta vital: ¿dónde están las mujeres?

Su representación sigue siendo una minoría, constituyendo apenas el 20% de profesionales, según datos del Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO). Este porcentaje es un indicador del valor de negocio que aún no se ha aprovechado.

El mismo informe profundiza en la brecha, revelando que, si bien el total de mujeres egresadas de carreras tecnológicas aumentó un 18% anual (entre 2012 y 2023), por cada graduada hay casi dos hombres. La disparidad se acentúa en el mercado laboral: por cada mujer que se desempeña en las TIC, hay casi seis hombres.

Aunque el “techo de cristal” no es una barrera absoluta, hay fracturas por las que el liderazgo femenino se hace visible. En el área de la ciberseguridad, por ejemplo, su presencia alcanza el 17%, cuando hace dos décadas apenas llegaba al 5%.

Miriam Silva, directora adjunta de Microplus, personifica esta evolución. Su trayectoria de más de 20 años demuestra que la determinación y la resiliencia derriban los *firewalls* culturales que limitan el desarrollo de las mujeres.

Expansión: ¿Cómo nació tu interés por la industria tecnológica y la ciberseguridad?

Miriam Silva: Desde el inicio, me apasionó entender los modelos de negocio de los clientes y cómo la tecnología podía hacerlos más eficientes, seguros y sostenibles. Y mi enfoque en ciberseguridad comenzó formalmente durante mi etapa trabajando en IBM, liderando proyectos de alto nivel.

E: ¿Qué retos enfrentaste al ser una de las pocas mujeres?

MS: Era muy común ser la única mujer en una sala de juntas. La mayoría de las posiciones técnicas o de toma de decisiones estaban ocupadas por hombres. Me enfrenté a prejuicios y cuestionamientos, se asumía que nosotras debíamos ocupar roles de soporte o seguimiento, no en estrategias. Lo viví tanto en IBM como en Microsoft, donde incluso al ingresar –gracias a la puesta en marcha de políticas de cuotas de género– tuve que demostrar que estaba ahí por méritos y no por cumplir una estadística.

E: ¿Cómo fue tu experiencia en Microsoft?

MS: Ingresé en 2009, justo cuando Microsoft impulsaba la inclusión femenina. Pero también fue difícil. Sentía la presión de tener que confirmar constantemente que merecía estar ahí. Experimenté el síndrome del impostor e, incluso, un *burn-out*. Trabajaba 14 horas al día, decía que sí a todo y nunca tomaba vacaciones. Esa etapa me enseñó la importancia de cuidar la salud mental, establecer límites y construir redes de apoyo.

Q&A

Miriam Silva

Directora adjunta de Microplus

“UNA ESTRATEGIA DE CIBERSEGURIDAD SIN DIVERSIDAD ES UNA ESTRATEGIA A MEDIAS. LOS ATAQUES CAMBIAN Y, PARA RESPONDER, NECESITAMOS TODOS LOS ÁNGULOS POSIBLES”.

E: ¿De qué manera influyó tu paso por Hewlett-Packard en tu desarrollo profesional?

MS: HP fue clave para consolidar mi visión ejecutiva. Ahí fui Major Account Manager para cuentas estratégicas y lideré proyectos de transformación digital e infraestructura tecnológica. Lo más valioso fue integrar los conocimientos de negocio que aprendí en IBM, con la visión de innovación y software que adquirí en Microsoft y aplicarlos en proyectos con impacto en grandes corporativos.

E: ¿En qué momento decides dar el paso de dejar las firmas internacionales para liderar una compañía mexicana?

MS: Hace una década me integré a Microplus, empresa fundada por mi esposo, Juan García Zampayo. Juntos decidimos evolucionar y, de ser una firma centrada en infraestructura, se ha convertido en una integradora especializada en ciberseguridad y redes seguras, con oficinas en Texas, Perú y Ecuador. Me siento muy orgullosa de ser parte de una

empresa 100% mexicana con talento local.

E: ¿Qué observas en la presencia femenina en la industria de la ciberseguridad?

MS: Aún hay brechas que superar, desde el acceso a la educación técnica hasta la permanencia en puestos de decisión. Las mujeres enfrentamos retos como conciliación familiar, estereotipos o falta de representación. Por eso, desde mi lugar en el Women Economic Forum (WEF), busco ser una voz activa para impulsar la inclusión. El liderazgo femenino aporta una visión más integral, resiliente y empática, cualidades para enfrentar los desafíos actuales de la ciberseguridad.

E: ¿Cuál ha sido tu mayor aprendizaje en este camino?

MS: Que no se puede sola. Necesitamos redes de apoyo, tanto personales como profesionales, y entender que el equilibrio laboral y personal no es perfecto, pero sí necesario. Hoy sé que ser líder implica cuidarse, establecer límites y confiar en los equipos. ■



Un mismo aliado en múltiples industrias

Además de facilitar que la operación sea más eficiente, la inteligencia artificial impulsa la creatividad y la innovación, lo que abre las puertas a distintas formas de hacer negocios y resolver problemas complejos.

Por: **Lucía Camacho y Fernanda Cisneros**

LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL se consolida como una herramienta poderosa que está transformando los procesos organizacionales. De hecho, IDC revela que más de un tercio de los líderes tecnológicos ya perciben el alcance de la IA generativa y el 88% espera un impacto moderado en sus empresas hacia finales de 2025.

Ante este panorama, Alex Sasaki, vicepresidente de Ventas de Vertiv LATAM, subraya que la adopción de la IA debe ser una estrategia compatible con la infraestructura tecnológica del negocio, usando soluciones flexibles y sin desperdiciar inversiones.

Para un crecimiento responsable, es vital que los CIO (Chief Information Officers) lideren el desarrollo de hojas de ruta y estructuras de gobernanza que se alineen con la inversión en TI. Esta visión es la base para entender cómo la IA redefine sectores enteros.

Productividad en la industria alimenticia

La IA tiene el potencial de disminuir hasta un 34% los riesgos sanitarios y entre un 25 y un 70% el desperdicio alimentario. Carlos Chiang, CEO de Neurotry, detalla que la tecnología ya ha logrado una reducción significativa de esta pérdida. El avance es crucial con análisis predictivos de la demanda, manejo de inventarios, monitoreo de calidad o rutas más inteligentes para la distribución, considerando que en el país se desechan 31 millones de toneladas de alimentos al año.

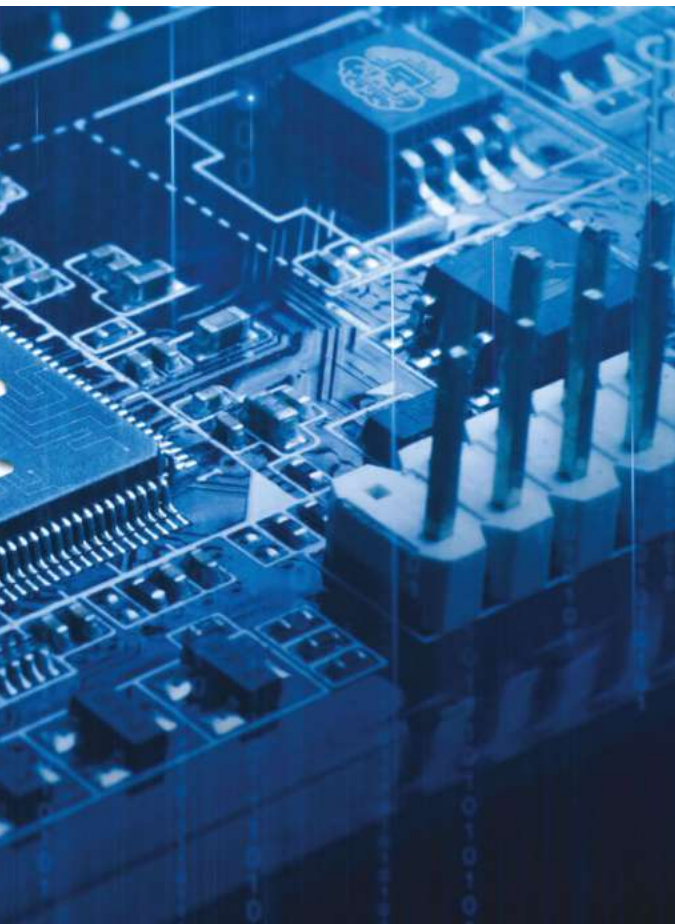


Asimismo, los informes de Market Research Future indican que la IA aplicada a alimentos y bebidas tendrá un valor de 50,000 millones de dólares en 2032, elevando el estándar de la cadena alimentaria para hacerla más eficiente, segura y sustentable. Por ello, Pablo Barbuto, director de QCS-Quality Consulting & Solutions, concluye que la clave está en que los líderes comprendan que la IA es un aliado en el proceso, no un remplazo.

La era digital del cuidado posoperatorio

En un mundo en el que ahora la salud también se digitaliza, la IA comienza a ocupar un rol protagónico. Un claro ejemplo es el sistema desarrollado por la Mayo Clinic, capaz de detectar infecciones en heridas quirúrgicas a partir de fotos enviadas por los mismos pacientes.

Entrenada con más de 20,000 imágenes, la solución automatiza la revisión de incisiones, mejora la detección temprana y optimiza la comunicación del médico con el paciente. Sin duda, una nueva manera de acompañar la recuperación en casa.



Revolucionar la narrativa audiovisual

La IA ha irrumpido con fuerza en esta industria, no solo como una herramienta técnica, sino como un actor creativo emergente.

Guiones generados por algoritmos, edición automatizada y recomendaciones personalizadas de contenido ya forman parte de la dinámica. Pero conforme se avanza, señala Marta Pino, colaboradora de ESDESIGN, se multiplican las preguntas éticas: ¿qué sucede con la autoría, la autenticidad y la privacidad?

Así, mientras se establecen marcos de regulación, existe una delgada frontera entre la innovación y la deshumanización. La producción audiovisual tiene hoy la posibilidad y la responsabilidad de usar la IA para estimular la imaginación, sin remplazar la sensibilidad humana que da sentido a cada historia.

El nuevo cimiento en la construcción

Cifras de Procore muestran que el 55.81% de las compañías ha digitalizado entre el 51 y el 75% de sus procesos. Al respecto, Iván Sánchez, director de Suministros y Tecnología de GAYA, explica que las herramientas claves de esta evolución son la inteligencia artificial y el análisis de datos. Se utilizan para optimizar presupuestos o anticipar fallas en la construcción, a la vez que identifican otros riesgos potenciales, antes de que estos se conviertan en errores costosos.

Además, un software como BIM (Building Information Modeling) permite controlar el progreso de la obra y generar planos más precisos, a la vez que la creación de gemelos digitales replica el edificio virtualmente para mejorar la toma de decisiones (desde el diseño hasta la operación), mientras los sistemas de gestión en línea agilizan la comunicación, de manera automatizada y transparente.

IA conversacional: pilar de la estrategia de marketing

Posicionar las marcas y buscar más clientes depende de la innovación. Según Meta y Twilio, la mensajería instantánea ofrece 30% más efectividad frente al e-commerce tradicional y WhatsApp Business API obtiene tasas de respuesta de casi el 40%.

Sin embargo, más allá de un simple mensaje, hoy en día, la IA conversacional está dando un giro a la experiencia de compra. En el caso de la plataforma Blip, combina AI Agents con herramientas como Blip Copilot, que apoya a los agentes humanos para optimizar las interacciones.

En cuanto al enfoque AI Native, las empresas pueden automatizar el contacto con los clientes, aclarar sus dudas y mantener una comunicación más personalizada. De este modo, la IA conversacional se perfila como un modelo para hacer de cada mensaje una oportunidad de negocio, de acuerdo con lo reportado por Forrester Research y Meta. ■

LOS CIBERDELINCIENTES TIENEN EN LA MIRA A LAS PYMES

Más de la mitad de las pequeñas y medianas empresas en América Latina reportan un incremento de los ciberataques y el 20% no está preparado para enfrentarlos.

Por: Redacción Expansión

EL ROBO DE INFORMACIÓN confidencial (*phishing*), la infiltración de software malicioso (*malware*), el secuestro de datos (*ransomware*) y el compromiso de los correos electrónicos corporativos (BEC) son el talón de Aquiles de las pymes.

Esta tendencia es alarmante por la falta de preparación para prevenir y reponerse de un ciberataque. El estudio *IT Security Economics*, presentado por Kaspersky, lo confirma: el 14% de los ejecutivos consultados reconoció tener “brechas considerables en la estrategia de ciberseguridad de sus compañías”, mientras que el 6% indicó que solo cuenta con medidas básicas de protección.

La encuesta realizada a profesionales de TI y Seguridad Informática en América Latina también puso en evidencia que el 43% de las pymes atacadas en la región fueron víctimas de *phishing*.

Es decir, los delincuentes engañaron a los colaboradores para que divulgaran datos sensibles o sus credenciales de acceso a los sistemas, valiéndose de tácticas de ingeniería social, como los mensajes falsificados que incluyen enlaces fraudulentos.

Además, en el 37% de los incidentes lograron la instalación encubierta de *malware*. Hay que

entender que una sola computadora comprometida basta para que los ciberdelincuentes encuentren la puerta abierta para infiltrarse en toda la red, moverse libremente y poner en riesgo la continuidad operativa de la organización entera.

Como explica Claudio Martinelli, director general para América Latina de Kaspersky, la vulnerabilidad digital aumenta cuando los empleados no conocen las prácticas de seguridad de la empresa. Este hecho, agrega, pone bajo presión al equipo responsable, obligándolo a reaccionar ante un volumen mucho mayor de eventos que podrían haberse evitado.

El directivo afirma que la ciberseguridad debe ser un habilitador del crecimiento de la organización, no una carga adicional. Por ello, las herramientas de EDR (*Endpoint Detection and Response*) brindan la capacidad avanzada de identificar, analizar y responder, de forma automática, a amenazas en los dispositivos. Esto hace posible actuar antes de que un incidente escale.

“Disponer de una solución confiable, que opere de manera autónoma y eficiente, permite a los líderes de negocio concentrarse en sus objetivos”, concluye Martinelli. ■

En 2024, el 91% de las compañías mexicanas fue blanco de intentos de infiltraciones en sus redes. De estas, más del 64% reportó incidentes en los que actores malintencionados lograron ejecutar código dañino o buscaron tomar el control de sistemas comprometidos.

Fuente: Kaspersky.

MARKETING

EXPANSIÓN | CEO | 2025



**EXPERIENCIA DEL
USUARIO, INNOVACIÓN
Y LEALTAD DE MARCA**

P. 72

**MÉXICO ES PUNTA DE
LANZA EN PUBLICIDAD
DIGITAL EN LA REGIÓN**

P. 74

**FORJAR LA
REPUTACIÓN MÁS ALLÁ
DE LA NARRATIVA**

P. 76

De la voz de los líderes, estas son sus reflexiones acerca de:

¿Cómo involucrar a clientes y usuarios en la innovación para fomentar la lealtad a la marca?

Por: Ana Ontiveros



DANIEL MONTAÑA,
DIRECTOR SENIOR DE DESARROLLO DE NEGOCIOS INTERNACIONALES DE SONOS.

“ **TODO COMIENZA** preguntándonos: ¿de qué forma el audio puede mejorar la experiencia de los consumidores? Escucharlos nos ha permitido enfocarnos en la calidad del sonido, la facilidad de uso y el enfoque modular de nuestro sistema para agregar productos con el tiempo.

Los contenidos de *streaming* de audio y video, y la manera en la que los consumidores los disfrutan en diferentes países siguen evolucionando. Una de las prioridades ha sido añadir plataformas y servicios locales o regionales que complementen la oferta de nuestra cobertura global.

La primera gran innovación fue la experiencia de audio multihabitación, que permitió escuchar cualquier servicio de música en toda la casa, sin cables y sin interrupciones por llamadas o notificaciones.

Esto se logró al utilizar la red wifi, en lugar de limitarnos a la tecnología Bluetooth. Más adelante, desarrollamos la tecnología Trueplay, trabajando con productores como Rick Rubin para calibrar el sonido de nuestras bocinas. Así, el nivel del audio es óptimo, independientemente de la altura del techo, los materiales de las paredes o las dimensiones del cuarto en donde se instalen.

También hay que destacar las opciones de nuestras barras de sonido para teatro en casa. Con el fin de mejorar la experiencia al ver películas, sobre todo, en México donde el inglés no es el idioma principal, nuestros clientes pedían que el audio de los diálogos tuviera mayor claridad.

Por esa razón, incluimos la función 'Mejora de la voz', que ajusta los agudos para hacer los diálogos más comprensibles; mientras que la función 'Sonido nocturno' baja el volumen de las explosiones u otros ruidos fuertes, cuando alguien se queda viendo una película hasta tarde.

Queremos brindar flexibilidad total al usar nuestro sistema y uno de los productos más versátiles es el Era 100. Si tienes un par de estas bocinas, puedes colocarlas en distintas habitaciones para escuchar música diferente en cada una, unir las, si así lo prefieres, o, incluso, emplearlas como bocinas traseras para el sonido *surround* de un teatro en casa, con cualquiera de nuestras barras.

Estas configuraciones toman solo un par de minutos, ya que creemos que la personalización es esencial para crear lealtad y mantener el interés en nuestra marca".

JULIO HERNÁNDEZ CÁRDENAS, LÍDER SR. DE PROYECTOS DE INNOVACIÓN PARA EL PROGRAMA DE RECOMPENSAS COPPEL MAX.

“**SIN DUDA**, el pilar de nuestro crecimiento y decisiones de innovación radica en escuchar a nuestros clientes y optimizar continuamente su experiencia de compra. Adoptamos un diseño centrado en ellos para generar una experiencia omnicanal fluida entre nuestras diversas unidades de negocio: Tienda, Banco y Afore.

Complementariamente, analizamos de forma constante la evolución de sus hábitos y los nuevos formatos en el *retail*, tanto a nivel nacional como internacional, para asegurar que nos mantenemos a la vanguardia.

Cada día, nuestros equipos recaban datos valiosos sobre el desempeño de las ventas y los puntos de fricción, a la vez que monitorean la ejecución de las campañas. Sumado a esto, conducimos investigaciones de usabilidad y análisis de puntos de dolor específicos en los procesos de atención personalizada.

La información que se origina es fundamental para diagnosticar las necesidades de nuestros clientes e identificar sus principales retos, lo que nos habilita para desarrollar e implementar planes estratégicos de acción.

Además, la personalización de las ofertas, beneficios y la comunicación del programa de lealtad y/o recompensas también son impulsadas por el cliente. Esto lo hacemos analizando los datos y hábitos de compra, en particular, de las categorías de ropa, muebles y zapatos, para adaptarnos a sus requerimientos.

Dentro del programa de recompensas Coppel Max, realizamos un seguimiento específico de cómo la utilización del 'dinero electrónico' se correlaciona con mejores comportamientos de compra y cómo la comprensión de este sistema fomenta la lealtad de los clientes.

Toda esta inteligencia, derivada de sus transacciones en nuestras tiendas y del uso de productos financieros Coppel, es empleada para la creación de promociones y campañas a la medida.

La participación activa del cliente nos ha permitido formular iniciativas que mejoran nuestros procesos actuales y fortalecen nuestra ventaja competitiva, que se complementa con una cultura interna que empodera a los colaboradores para 'hacer que las cosas sucedan'.



De hecho el lema en el área de Innovación de Grupo Coppel es *#makeithappen*, reflejando nuestro estilo de trabajo diario, donde seguimos metodologías como *Design Thinking*. Del mismo modo, nuestros líderes impulsan esta cultura actuando como ejemplo y facilitando espacios de escucha e innovación colaborativa".

MÉXICO ES EL PUNTO DE PARTIDA DE INNOVACIÓN PROGRAMÁTICA EN LA REGIÓN

Se proyecta que la inversión en publicidad digital alcanzará los 30,000 millones de dólares hacia 2030. México y Brasil lideran este ascenso.

Por: **Rogelio Rodríguez Centeno**

COMO CENTRO OPERATIVO para toda América Latina, México se consolida en plataformas y mercados de medios independientes. Este estatus ha llevado a compañías como Equativ a ver el país como el epicentro para la innovación programática, seguido por Brasil, Argentina, Colombia y Chile.

De acuerdo con eMarketer, se estima que la inversión en publicidad digital a escala regional llegará a los 30,000 millones de dólares, creciendo a una tasa anual compuesta (CAGR) del 12 al 15% entre 2023 y 2030.

A este respecto, Ana Jiménez, Co-Managing Director Latam de Equativ, explica que el territorio mexicano es el semillero de tendencias que dicta el pulso de la publicidad digital, canalizando requerimientos estratégicos y adaptando soluciones de vanguardia para cada mercado local.

Por su parte, Alexandre Tordjman, Co-Managing Director Latam de la misma empresa, asegura que la firma ha reforzado su posición, abarcando tanto el sector de agencias como el de *publishers, broadcasters* –especialmente, en Connected TV (CTV)– y compañías de telecomunicaciones.

“América Latina representa un gran potencial, impulsado por iniciativas de empresas con comunidades y usuarios influyentes que buscan lanzar sus propios proyectos de CTV”, puntualiza el ejecutivo.

Por consiguiente, la plataforma de tecnología publicitaria busca fortalecer su presencia a través de sinergias con líderes, como Havas, Publicis, IPG y OMG. Estas alianzas se orientan a cumplir con las demandas futuras, como la publicidad digital sostenible.

INICIA UNA NUEVA ERA

En el primer trimestre de 2025, Equativ anunció la unificación completa de Sharethrough en su marca y operaciones globales, empresa asociada con Scope3, referente en métricas de emisiones de carbono. Gracias a la integración, se generan acuerdos privados de mercado que promueven prácticas sustentables en la publicidad, para reducir su impacto ambiental.

Seguir esta dirección, con herramientas como GreenPMPs™ en la plataforma Maestro by Equativ, permite a los anunciantes disminuir las emisiones de carbono liberadas a la atmósfera en sus campañas digitales, mientras mejoran su rendimiento en tiempo real.

Esto prioriza la sustentabilidad sin comprometer el desempeño de la tecnología publicitaria, al asegurar que solo se elijan espacios relevantes cuya operación mantiene bajos niveles de carbono.

LOS NÚMEROS HABLAN

Para la publicidad digital, la sustentabilidad ya no es una opción, es una estrategia.

- ▶ El 63% de las compañías ya toma acciones para aminorar la huella de carbono en gasto publicitario.
- ▶ El 44% lo hará en un lapso de dos años.
- ▶ Bloquear el 10% de los sitios con más emisiones puede reducir el impacto contaminante en un 25%.

FUENTES: FORRESTER Y EQUATIV.



IZA[®]

TU OFICINA A LA MEDIDA.
RESUELTO.

ESPACIOS DISEÑADOS PARA IMPULSAR TU ÉXITO.

Escanea el QR y recibe una promoción por ser cliente de Expansión

15% de descuento
en tu Oficina Privada
*Firmando contrato de 1 año

1 mes gratis en tu
membresía IZA Office Club

www.izabc.com.mx

 800 801 0000

 55 8000 8000

 tuoficinaideal@izabc.com

 [@izabusinesscenters](https://www.instagram.com/izabusinesscenters)

 [@izabc](https://www.linkedin.com/company/izabc)

 [@IZABCMX](https://www.facebook.com/IZABCMX)



Del storytelling al storydoing: así se construye la reputación

Aunque el esfuerzo se concentre en crear narrativas persuasivas, el reconocimiento se forja con acciones.

Por: Redacción Expansión

UNA IDEA QUE NACE en un entorno sencillo (por ejemplo, el garaje de una casa), donde la constancia pavimenta el camino hacia el éxito de un genio que resurge tras una derrota. Este es el hilo conductor con el que Carlos Herrero, fundador y presidente de Extrategia Comunicación y Marketing, identifica en la historia contada por numerosas empresas.

Seres humanos observadores y visionarios oportunos, que hacen frente a los fracasos y que evocan admiración, emulando la trayectoria de figuras como Steve Jobs (Apple), Mark Zuckerberg (Meta), el coronel Sanders (Kentucky Fried Chicken), Amancio Ortega (Inditex) o Jeff Bezos (Amazon).

Sin embargo, como expresa Herrero, la reputación busca ir más allá del *storytelling*. Para que una compañía, un producto, un servicio o una marca realmente imprima su huella, tenga impacto, sea reconocida y encuentre su sentido, necesita confirmación factual de su valor en el mercado.

“La reputación se respalda con datos y hechos. *Data et facta*, como dirían los romanos, constructores de toda una civilización. Y ellos mismos también corroboraban con frecuencia: *Ante facta non sunt argumenta*. Esto es, ante los hechos no se requieren argumentos”, asegura.

Por esta razón, los elementos que distingue como el común denominador de las marcas con prestigio del mundo son:

1. Cumplen su propósito.
2. Realizan su visión.
3. Los hechos las avalan.
4. Hacen realidad un sueño.
5. Cubren una necesidad.
6. Mejoran la vida.

7. Aportan calidad.

8. Innovan y renuevan.

Aunque, para el especialista, el factor diferenciador es que hablan por ellas mismas, desde su esencia y su personalidad. Tal como sostiene: no solicitan demasiada explicación, son lo que son y lo manifiestan. En este marco de referencia, comunicar su historia puede emanar natural y espontáneamente.

Además, la interacción a través de las redes sociales ha “sacado del baúl” conceptos clásicos que están recuperando su propósito: conversación, comunidad, ecosistema o compartir. En consecuencia, la narrativa (*storytelling*) se enmarca en este nuevo glosario.

“Los narradores, los trovadores, los juglares, los guionistas han transformado la vida social contando historias. El arte de comunicar se refleja, en primera instancia, en la capacidad de contar algo relevante. El *storytelling* parte del fondo y se enriquece con la forma”, agrega.

Tres dimensiones: storytelling, storybeing y storydoing

Herrero hace una analogía entre la reputación y el cuerpo humano: el ADN, en esta comparación, representa la identidad y la personalidad de una marca. La esencia de lo que “auténticamente es”, que no se puede intercambiar por nada, ni siquiera por la narrativa más pulcra. Intentarlo, explica, sería pretender articular el lenguaje sin inteligencia o sin fundamento.

Si bien el *storytelling* implica percepción, advierte el vocero, hay que partir de un *storybeing* y terminar en un *storydoing*. En este sentido, señala que inicia en la identidad y concluye en el compromiso.

“El *storytelling* es un hilo que conduce y teje con detalle entre los dos polos. Primero ser, luego narrar y después confirmar con hechos. La autenticidad está en el punto de partida de la identidad. Para tener credibilidad, las palabras del *storytelling* requieren ser coherentes con ella”, precisa Herrero.

Finalmente, son los hechos los que cimentan el *storybeing*. Los mensajes se articulan en el *storytelling* y la marca recorre su propio camino en el *storydoing*. Es en la combinación de estos tres *stories*, remata, que se conquista la reputación.

Las 10 marcas con mejor reputación:

1. Google
2. Microsoft
3. Amazon
4. Apple
5. The Coca-Cola Company
6. Meta
7. McDonald's
8. Adidas
9. Louis Vuitton
10. Mercedes-Benz

FUENTE: EXTRATEGIA.



CARLOS HERRERO, FUNDADOR Y PRESIDENTE DE EXTRATEGIA COMUNICACIÓN Y MARKETING, CONSULTORA EN COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN CON OFICINAS EN MÉXICO, WASHINGTON, COLOMBIA, PERÚ, CHILE Y ESPAÑA.



“La reputación se gana, se aquilata y se percibe. Entra por los sentidos (experiencia), el corazón (emotividad) y el cerebro (racionalidad). No se regala, se conquista y se vive”.



PODCAST ➤

**RESUMEN DIARIO DE LAS
MEJORES NOTICIAS**

LUNES A VIERNES 6 AM

DISPONIBLE EN



Apple Podcasts



Google Podcasts

amazon music



Spotify

PODCAST >



**RESUMEN DIARIO DE LAS
MEJORES NOTICIAS**

LUNES A VIERNES 6 AM

DISPONIBLE EN



Apple Podcasts



Google Podcasts

amazon music



Spotify

Liderar también es saber cuándo soltar

Asimismo, es esencial estar dispuesto a aprender, incluso de los equipos de los que somos líderes. Esa apertura genera un círculo virtuoso de mejora continua, donde todos crecen.

Durante más de 20 años, he tenido el privilegio de gestionar equipos diversos en sectores y geografías distintas. Si algo he aprendido, es que los modelos tradicionales, basados en control y certezas, ya no bastan. Las organizaciones exigen una cualidad más profunda: líderes que construyan confianza, impulsen los objetivos y sepan dar un paso atrás para que otros avancen.

El concepto ha evolucionado: liderar ya no significa tener todas las respuestas, consiste en saber escuchar, en hacer las preguntas correctas y en permitir que las ideas circulen más allá del organigrama. Definitivamente, la inteligencia colectiva es uno de los activos más potentes que una organización puede aprovechar.

De esta manera, el liderazgo efectivo crea las condiciones para que el equipo funcione con autonomía, no con dependencia. Cuando las personas entienden el propósito, toman decisiones más alineadas y aportan con mayor convicción.

En contextos como América Latina, donde la incertidumbre es parte del día a día, liderar con claridad y empatía es indispensable. No basta con ejecu-

tar, hay que generar un compromiso real. Eso nace de la coherencia, de lo que se dice y lo que se hace.

He comprobado que el control absoluto debilita la innovación. Los equipos que se sienten escuchados y valorados son más productivos: cuestionan, crean y transforman. Esos son los elementos que necesitan las organizaciones que aspiran a trascender en el contexto actual.

No se trata de suavizar la exigencia, sino de equilibrarla con propósito. La presión sin visión desgasta. En el momento en el que los equipos comprenden el “para qué”, el esfuerzo se vuelve sostenido y los resultados, sostenibles.

Los líderes que marcan la diferencia saben cuándo intervenir y cuándo soltar. Porque confiar no es renunciar al control, es reconocer el valor del otro. Y una vez que se guía a partir de esa confianza, el talento se multiplica.

En conclusión, hoy en día, liderar implica decidir con inteligencia emocional, escuchar con atención y actuar con estrategia. Más que dirigir desde arriba, es fundamental construir desde adentro. El liderazgo que deja huella no impone, inspira. ■

FERNANDO ALBA

Managing Director de TCL Electronics México.



CÓDIGO

EXPANSIÓN | CEO | 2025



#DESEO
**La travesía submarina
del icónico Fifty Fathoms**
P. 84

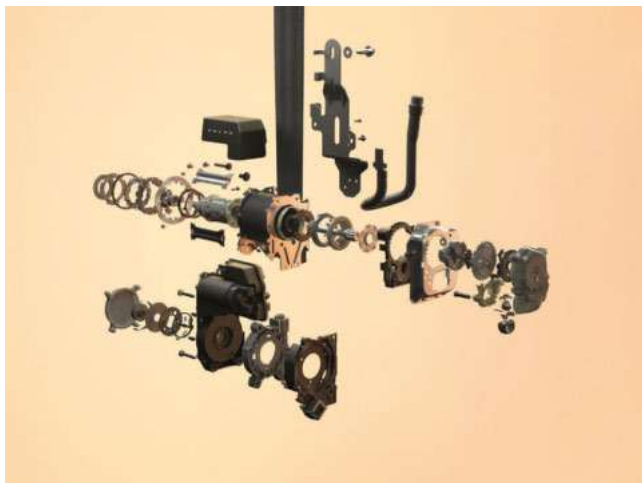
#DESTINOS
**Tu próxima aventura en
los *dupe destinations***
P. 86

#PLACERES
**Tom Ford y Kilian Paris
despiertan los sentidos**
P. 88

Excelencia al volante

La innovación automotriz no se detiene, ya sean sofisticadas tecnologías de seguridad, un nuevo modelo que se abre paso en el mercado mexicano con una propuesta de máximo lujo o una versión híbrida. La industria se acelera hacia el futuro.

Por: Redacción Expansión



Seguridad personalizada

Volvo, la empresa pionera en la implementación del cinturón de seguridad, innova una vez más con la presentación del primer cinturón de tres puntos multiadaptativo del mundo. A diferencia de los tradicionales, este sistema inteligente utiliza datos provenientes de distintos sensores: exteriores, interiores y específicos de colisión.

Así, el dispositivo varía su ajuste según la estatura, el peso y la posición de cada pasajero. En caso de accidente, analiza las características únicas del impacto, como la dirección y la velocidad, para lograr la tensión adecuada que proteja a los ocupantes del vehículo.

“Nos enorgullece anunciar que el cinturón de seguridad multiadaptativo estará disponible en los nuevos modelos que se lanzarán en México, comenzando con el EX60, el próximo año”, afirmó Raymundo Cavazos, director general de Volvo Car México.

Lujo en su máxima expresión

Con una propuesta más audaz, Rolls-Royce Motor Cars México introduce en el mercado el Black Badge Cullinan Series II, una evolución de su SUV de ultralujo. Su motor V12 biturbo de 6.75 litros proporciona una experiencia inigualable, con una suspensión que contribuye a un manejo superior.

Además, su diseño renovado incluye detalles en negro profundo, una parrilla iluminada y llantas de 23 pulgadas, mientras que en el interior destaca el refinamiento extremo, con tejidos artesanales y un *clock cabinet*, que combina tradición y modernidad.



MÁS LANZAMIENTOS

Dzire buscará su lugar en las calles mexicanas

Suzuki confirmó la llegada del Dzire 2026, una evolución del consentido Suzuki Swift que ahora se presenta como un sedán. La firma japonesa lo lanzará bajo un nombre propio para conquistar el segmento urbano. La apuesta surge de una estrategia global -inspirada en el éxito del modelo en la India- y de la necesidad local de diversificar la oferta, sin generar confusión en el portafolio. Aunque comparte plataforma y componentes con el Swift Hatchback, Dzire presenta una estética más sobria y elegante, ideal para quienes buscan un sedán eficiente, accesible y bien equipado.



Durabilidad que evoluciona con conciencia ecológica

Subaru presenta la sexta generación de Forester, una SUV sinónimo de resistencia y confiabilidad. Con un enfoque en la seguridad, refrenda su esencia todoterreno y mantiene la tracción en las cuatro ruedas. Esta vez, la marca sorprende con una versión híbrida que responde a las actuales exigencias de eficiencia energética. Fabricada en Japón, la nueva Forester logra el equilibrio entre robustez y tecnología.



Golf regresa a casa

Después de años de ausencia en las líneas de producción mexicanas, el icónico Volkswagen Golf volverá a ser manufacturado en Puebla, a partir de 2027. Con más de dos millones de unidades fabricadas entre 1970 y 2021, su regreso es un reconocimiento a la calidad de la mano de obra nacional. No solo revivirá la historia compartida entre México y uno de los modelos más emblemáticos de VW, sino que reforzará el rol clave de la planta de Puebla en la estrategia global de la compañía.



La nueva era del icónico Fifty Fathoms

Con una propuesta de 38 mm, Blancpain rinde un homenaje a su herencia relojera como el fabricante más antiguo del mundo.

Por: **Redacción Expansión**

DESDE SU LANZAMIENTO EN 1953, el Fifty Fathoms ganó reconocimiento por ser el primer reloj de buceo moderno. Diseñado originalmente para satisfacer las exigencias de los profesionales, se posicionó como un elemento imprescindible de los cuerpos navales de élite.

Su resistencia al agua, su movimiento automático y la protección antimagnética lo convirtieron en el arquetipo para la exploración oceánica. Más de 70 años después, estos atributos siguen vigentes y se renuevan en una línea más compacta, versátil y universal.

Así, la colección Fifty Fathoms Automatique 38 mm incluye cinco variantes elaboradas en acero inoxidable, titanio grado 23 y oro rojo de 18 quilates. Las esferas refuerzan la elegancia y la funcionalidad del modelo, disponible en tonos clásicos y degradados, con opciones en nácar rosa y negro ahumado.

El diseño atemporal de todas las piezas ofrece una experiencia estética y técnica de alto nivel, al estar equipadas con biseles giratorios unidireccionales e inserciones de zafiro abovedado.

Un embajador mexicano en aguas profundas

Esta nueva serie también destaca el firme compromiso de Blancpain con la conservación marina, visible en su iniciativa Blancpain Ocean Commitment (BOC). Gracias a ella, ha respaldado más de 40 expediciones científicas y protegido cerca de 4.7 millones de km² de océanos.

Además, al colaborar con el fotógrafo y explorador mexicano Jorge Cervera Hauser, como embajador, la marca fundada en 1735 consolida la sinergia entre conciencia ambiental y relojería de precisión. ■



THULE[®]
SWEDEN

LAS AVENTURAS DE LA VIDA COMIENZAN AQUÍ



15% DE DESCUENTO

Cupón: THULE15

RealTruck Concept Store GDL

Calle 3 No. 1418 Col. Zona Industrial, Gdl, Jalisco. C.P. 44940
(33) 39420239

RealTruck Concept Store CDMX

Norte 45 #877 Industrial Vallejo, Azcapotzalco, CDMX, C.P. 02300
(55) 55927264 / 4393

WWW.REALTRUCK.COM.MX

Viajes que abren la perspectiva

Estos rincones no imitan, inspiran. Descubre los *dupe destinations*, lugares que transforman lo conocido en un escenario completamente nuevo para tu próxima aventura.

Por: **Fernanda Cisneros**



HOY MÁS QUE NUNCA, los viajeros están buscando algo diferente: escapar de los sitios saturados y vivir experiencias auténticas. La respuesta está en los *dupe destinations*, lugares alternativos con la misma magia, aunque lejos de las multitudes.

Esta selección aún guarda el lujo de la privacidad y la calma, con paisajes sorprendentes que no han sido alterados por el turismo masivo; pocos los han explorado, sin embargo, quienes los descubren no dudan en recomendarlos.

Son remansos de paz dispersos por el mundo, desde majestuosas montañas europeas y glaciares en el hemisferio sur hasta las costas caribeñas y las antiguas rutas vinícolas.

Los Dolomitas italianos

En tanto que los Alpes suizos concentran los reflectores y las multitudes, los Dolomitas se revelan como una alternativa igual de majestuosa pero más serena. Estas montañas en el norte de Italia parecen esculpidas a mano, con lagos glaciares de espejos turquesa y pueblos donde el tiempo da la impresión de avanzar más despacio.

Aquí, cada temporada tiene su encanto: senderismo entre praderas en verano o esquí sobre 1,200 km de pistas en invierno. Y el recién renovado hotel Aman Rosa Alpina en San Cassiano es un refugio de diseño impecable, bienestar profundo y conexión con la cultura local. Más que un *dupe*, es una joya que merece protagonismo propio.

Villa La Angostura

Si Bariloche es la estrella de la Patagonia, Villa La Angostura es su versión más apacible, elegante y encantadora. A orillas del lago Nahuel Huapi y envuelta por bosques de arrayanes, combina el aire andino con una originalidad difícil de replicar.

En invierno, el cerro Bayo ofrece esquí con vistas de postal; en verano, los lagos Correntoso y Espejo invitan al kayak, al senderismo o a la contemplación. Con cabañas boutique entre árboles, cocina patagónica que huele a trucha, frutos rojos y fuegos de leña, y un ritmo que parece detenido en el tiempo, La Angostura no imita a nadie: simplemente es más íntima, cálida y natural del lujo. Un *dupe* perfecto para aquellos que prefieren la paz y el murmullo del bosque.



Las Islas Vírgenes Británicas

Fuera del ajetreo de los destinos caribeños más famosos, las Islas Vírgenes Británicas conservan lo íntimo de las playas y mares cristalinos. Este archipiélago de más de 60 islas, donde la navegación es parte del estilo de vida, brinda una experiencia inigualable.

En Virgin Gorda, las formaciones rocosas de The Baths crean piscinas naturales en sus cuevas de granito; en Jost Van Dyke, los cocteles se sirven sobre la arena, y en Anegada, los días terminan con langosta fresca y noches de playa. Hoteles boutique, villas escondidas entre palmeras y yates que flotan en total privacidad son ideales para quienes buscan lo esencial: silencio y belleza natural.

Kakheti

Mientras las rutas del vino en Europa reciben oleadas de visitantes, en el corazón de Georgia, Kakheti guarda un secreto más antiguo: aquí el vino no solo se produce, se vive. Entre viñedos milenarios, colinas doradas y monasterios de piedra, esta región es una versión más auténtica y ancestral del enoturismo.

En pueblos como Signaghi o Telavi, el vino se fermenta en *qvevris* (vasijas de barro de origen georgiano) enterrados bajo tierra, según una técnica de más de 8,000 años de tradición. Cada copa se acompaña con pan horneado, canciones polifónicas y un brindis cargado de historia. Con una hospitalidad que desarma, más que un *dupe* de la Toscana o de Napa, es un deleite para todos los sentidos. ■



Espíritu mediterráneo

Captura el lujo de una playa de ensueño y lo convierte en un aroma totalmente inolvidable.

Por: **Víctor Castillo**

BRISA MARINA, cítricos italianos y la intensidad de la madera: Costa Azzurra Parfum, de Tom Ford, es una invitación al placer sin límites en el Mediterráneo. Las notas de limón, ciprés, ámbar, albahaca y lavanda se entrelazan para elevar cualquier momento.



Elixir polinesio moderno

Kilian Paris reinterpreta el aceite de monoi con un aura luminosa.

Por: **Fernanda Cisneros**

EN ESTA FRAGANCIA, flores de tiaré e ylang-ylang se funden con coco y vainilla en una estela cálida, sensual y envolvente. Inspirada en la piel dorada y perfumada bajo el sol, Sunkissed Goddess evoca el verano eterno con notas profundas de madera de guaiac y labdanum.



1=15

Un empleo en **L'Oréal México** genera 15 empleos adicionales en la economía mexicana



Escanee para
más información

Para L'Oréal, México es un mercado clave, lleno de oportunidades.

Fabricamos más de 420 millones de unidades al año en nuestras dos plantas de producción. Empleamos directamente a más de 2,800 personas y apoyamos 43,300 empleos a través de nuestra cadena de valor. Gracias a nuestras inversiones y a las actividades de nuestros distribuidores, por cada empleo creado en L'Oréal, generamos otros 15 en la economía mexicana.

L'ORÉAL
G R O U P E

CREAMOS LA BELLEZA
QUE MUEVE AL MUNDO



46,000
empleos directos e
indirectos generados
en México



Escanee para
más información

Para L'Oréal, México es un mercado clave, lleno de oportunidades.

Fabricamos más de 420 millones de unidades al año en nuestras dos plantas de producción. Empleamos directamente a más de 2,800 personas y apoyamos 43,300 empleos a través de nuestra cadena de valor. Gracias a nuestras inversiones y a las actividades de nuestros distribuidores, por cada empleo creado en L'Oréal, generamos otros 15 en la economía mexicana.

L'ORÉAL
G R O U P E

**CREAMOS LA BELLEZA
QUE MUEVE AL MUNDO**