

ADemás:

LA CRISIS DE XBOX
EVITAR EL *GAME OVER*

¿QUIÉN GANA CON
EL *STREAMING*?

HUTCHISON PORTS
70,000 MDP DESPUÉS

EXPANSION

😊
SÚPER
EMPRESAS
PARA MUJERES
EXPANSION
2026
TOP
companies

DAVID
VÉLEZ
FUNDADOR
& CEO

NU: CAMBIAR LA BANCA



SUMA 15 MILLONES DE CLIENTES Y 4,200
MDP EN INVERSIONES EN MÉXICO. AHORA,
COMO BANCO, INICIA UNA NUEVA ETAPA.



Y TAMBIÉN

SEMICONDUCTORES:
DEJAR DE DEPENDER
DE NVIDIA

LA EMISIÓN DE **BITCOIN**
LLEGA AL 95%.
¿Y SU PRECIO?

EL MEXICANO BERNARDO
BAUTISTA, DE **DHL EXPRESS**,
NOS GUÍA POR VIETNAM

PARA VENTA EXCLUSIVA A MAYORES DE EDAD



EXPANSION.MX

\$74 MN AGOSTO 01, 2026
1341

“SOMOS EL OPERADOR PORTUARIO QUE MÁS HA INVERTIDO EN EL PAÍS. EN 2028, CONCLUIREMOS UN CICLO ACUMULADO DE 70,000 MILLONES DE PESOS”.

Jorge Lecona,
director ejecutivo de Hutchison Ports en
Latinoamérica y el Caribe.

PÁG.

86

15 AÑOS CRECIENDO CON MÉXICO

F U N O[®]
15 ANIVERSARIO



Centrum Park, Edo, de México.

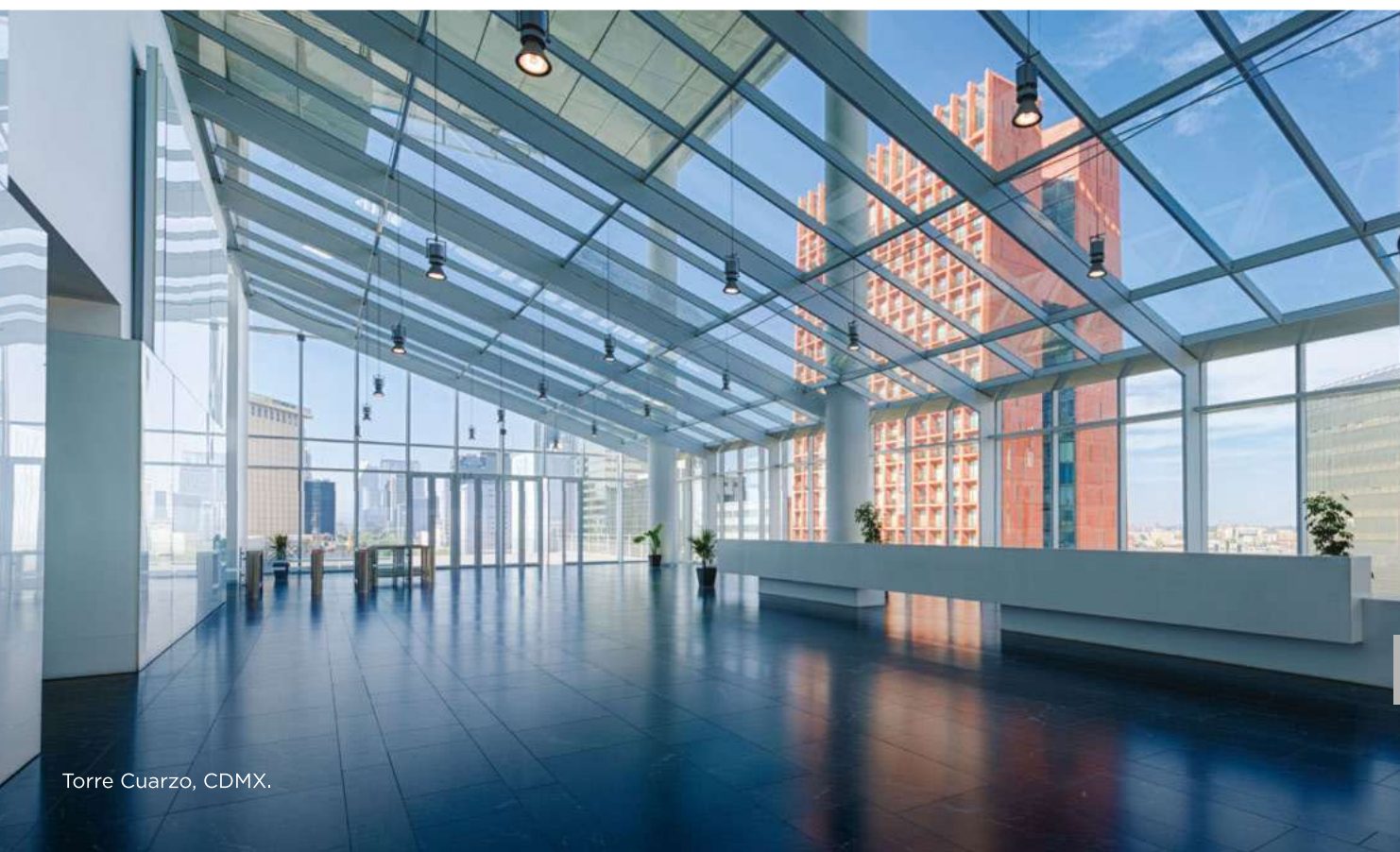
De la primera **FIBRA de México** a una de las plataformas inmobiliarias más relevantes de Latinoamérica, una historia construida con visión y creación de valor sostenible.

CRECER IMPLICA ENTENDER CÓMO CAMBIAN LAS CIUDADES, LOS MERCADOS Y LAS OPORTUNIDADES.

Por ello, **FUNO** ha construido un portafolio diversificado que participa en algunos de los sectores más dinámicos de la economía: **Industrial, Comercial, Oficinas y Usos Mixtos.**

Esta estrategia permite fortalecer la resiliencia del portafolio ante distintos ciclos económicos, al tiempo que impulsa oportunidades de desarrollo y crecimiento de largo plazo para México.

Después de 15 años, el crecimiento de **FUNO** sigue sustentándose en el mismo principio: **invertir con visión para generar valor sostenible.**



Torre Cuarzo, CDMX.



La Teja, Edo de Méx.

CONOCE CÓMO INVERTIR EN LA FIBRA MÁS GRANDE DE MÉXICO Y LATINOAMÉRICA.



 Renta de espacios:
800 847 2757

 @funo.mx

 @fibraunomx

 /Fibraunomx

 Fibra Uno (FUNO)

 **www.funo.mx**



CRISTINA
MITTERMEIER



JAMES CAMERON



DAWA
YANGZUM SHERPA



PAUL NICKLEN



EMMA CAMP



**DESDE 1976, ROLEX APOYA
A QUIENES PROTEGEN EL PLANETA.**



GRÉGOIRE
COURTINE

HINDOU
OUMAROU IBRAHIM

TITOUAN BERNICOT

SYLVIA EARLE

LEONARDO
DICAPRIO



EL EXPLORER





FORD BRONCO SPORT® SAL DE LA RUTINA

Bono de
\$100,000

+ Primer año del seguro sin costo

EXPANSIÓN CONTENIDO

01—AGOSTO—2026

58

ENTREVISTA CON DAVID VÉLEZ

NU, EL NUEVO BANCO

Tres años después de solicitar la licencia a la CNBV y siete desde su llegada a México, Nu dejó atrás la figura de Sofipo y ya opera como banco.



**SÚPER
EMPRESAS
PARA MUJERES**
EXPANSIÓN
2026
TOP
companies

70

SÚPER EMPRESAS PARA MUJERES
LIDERAZGO Y EQUITAD
Las mejores compañías en el ranking de TOP Companies.

GAME CHANGERS

10 **DALUS CAPITAL**

DIEGO SEREBRISKY

El cambio de visión de uno de los pioneros del *venture capital*.

PULSO

13 **EXPORTACIONES**

OPORTUNIDAD ESTANCADA

Los envíos de bienes al extranjero superan por mucho a los servicios.

16 **LA CONTINUIDAD DE LAS SOFIPOS**

La figura sigue cumpliendo su función en la inclusión financiera.

POLÍTICA

21 **PLAN EN MARCHA**

ERRADICAR EL ANALFABETISMO

El gobierno está a punto de lograrlo, pero también debe atender el rezago.

NEGOCIO

31 **ALZA EN LATINOAMÉRICA**

AVIACIÓN EJECUTIVA

México se coloca solo por debajo de Brasil como el mayor mercado.

34 **MAJA SPORTSWEAR**

La marca se consolida en su segmento y crece en mercados clave.

VALOR

37 **EN BONOS**

EL EFECTO NIPÓN

El mercado japonés comienza a perder atractivo por la volatilidad.

40 **PRECIO DEL BITCOIN**

Su emisión llegó al 95% y su precio depende más de la demanda.

FUTURO

43 **SEMICONDUCTORES**

DESARROLLO INTERNO

Las grandes tecnológicas quieren dejar de depender de Nvidia.

46 **XBOX EN CRISIS**

El reto de demostrar que la división es rentable dentro de Microsoft.

IDEAS

49 **EXPERIENCIAS**

UN MAYOR RENDIMIENTO

Las empresas brindan cada vez más prestaciones, pero menos comunes.

52 **CAMBIO A LA CESANTONÍ**

La importancia de escuchar a los empleados cuando ves tu rotación.

86

UN NEGOCIO RENTABLE

HUTCHISON PORTS

El operador portuario ejecuta un plan de ampliación de infraestructura con el que acumula inversiones por 70,000 mdp en el país.



94

MÚSICA EN STREAMING

LA PROMESA QUE NO LLEGÓ

Las plataformas dicen que nunca aseguraron a los creadores grandes ganancias por sus escuchas. Un juego en el que pocos ganan.



Office

OUT OF THE
BY LIFE AND STYLE AND EXPANSION

105 DATE TU RESPIRO

DE LIBROS A CONCIERTOS

Todo lo que te ofrece agosto para desconectarte y disfrutar.



CARRETERAS Y PUENTES CONCLUIDOS

- 1) Carretera Bavispe-Nuevo Casas Grandes/Sonora-Chihuahua
- 2) Carretera San Ignacio Tayoltita/Sinaloa-Durango
- 3) Autopista Pátzcuaro-Uruapan/Michoacán
- 4) Circuito Tierra y Libertad/Morelos
- 5) Puente Óscar Pérez Escobosa/Sinaloa
- 6) Puente Presa Las Trancas/Colima
- 7) Puente Los Muros/Morelos
- 8) Puente El Chical/Colima
- 9) Puente Nichupté/Quintana Roo
- 10) PSV Arco Norte "Celsa Virgen Pérez"/Colima
- 11) PSF Arco Sur "Epitacia Zamora Teodoro"/Colima
- 12) Glorieta de las Mujeres Libres/Los Cabos BCS



El Gobierno de México, a través de la Secretaría de Infraestructura, Comunicaciones y Transportes, **avanza en el fortalecimiento de la infraestructura carretera.**



Gobierno de
México

Comunicaciones
Secretaría de Infraestructura, Comunicaciones y Transportes

EDITOR DE LA REVISTA
Puri Lucena
plucena@grupoexpansion.com

EDITOR DE EXPANSIÓN POLÍTICA
Mariel Ibarra
mibarra@grupoexpansion.com

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

EDITOR DE BROADCASTING
Mónica Alfaro Altamirano
malfaro@grupoexpansion.com

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

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

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

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

DIRECTORA COMERCIAL RI
Carla Font
cfont@grupoexpansion.com

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

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

DIRECTOR DE GROWTH
Andrés Tomassi
atomassi@grupoexpansion.com

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

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

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

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

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

BRAND MANAGER
Ana Chávez
achavez@grupoexpansion.com

LÍDER DE MARCA
Salma Rivera

HEAD DE OPERACIONES EXPANSIÓN STUDIOS
Janeth Correa

HEAD CREATIVO EXPANSIÓN STUDIOS
Ignacio Amaya

EDITOR DE EXPANSIÓN STUDIOS
Irayda Rodríguez
irodriguez@grupoexpansion.com

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

COORDINADORA DE PROJECT MANAGERS
Jacqueline Facio
PROJECT MANAGERS
Fernando Francisco Cortés, Shantal Gómez Caballero, Ana Ivette Hernández, Alejandra Jiménez, Montserrat Reyes Almazán

DISEÑADORAS
Shuellem Estrada, Pamela Jarquin

EQUIPO DE VIDEO

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

COORDINADOR DE POSPRODUCCIÓN
Christian Javier Castillo Paralizábal

EQUIPO DE VIDEO
Daniel Escutia López, Andrea Estrada Pliego, Abel González Hernández, María Fernanda López, Anabel Martínez Ortiz, Alberto Nolasco Dávila, Ricardo Ramírez Pérez, Gustavo Rodríguez Ordaz, Jonathan Vázquez Ramírez

PRODUCCIÓN
Janeth Correa, Jacqueline Facio

LIFE AND STYLE

EDITOR GENERAL
Pedro Aguilar Ricalde
paguilar@grupoexpansion.com

COORDINADORA WEB
Alejandra Montiel

DISEÑADORA
Pamela Jarquin

REDES SOCIALES
Alan Páez

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

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

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

EDITOR DE TECNOLOGÍA
Fernando Guarneros
fguarneros@grupoexpansion.com

REPORTERAS
Jimena Fuentes, Selene Ramírez

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

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

REPORTEROS DE ECONOMÍA
Dainzú Patiño, Luz Elena Marcos, Patricia Tapia, Marco Octavio Torres

EDITOR DE INTERNACIONAL
Fernanda Hernández

EDITOR DE ESG E INTELIGENCIA
Rosalia Lara
rosalia.lara@grupoexpansion.com

ANALISTA DE INTELIGENCIA
Rafael Mejía

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

DISTRIBUCIÓN
Alberto Palacios
apalacios@grupoexpansion.com

GERENTE DE TRÁFICO
Ana María Galindo

COORDINADOR DE PRODUCCIÓN
Édgar Mora

PRODUCCIÓN
Ulises Alarcón

COORDINADOR DE POSPRODUCCIÓN DIGITAL
Javier Jasso

POSPRODUCCIÓN DIGITAL
Diana Aguilar, Jesús González

COORDINADOR DE VIDEO
Omar Moreira
ESTRATEGA DE VIDEO
Daniel Cuevas
PRODUCTORES AUDIOVISUALES / VIDEO
Oliver Campa, Zaira Gutiérrez, Amairany Linares, Miguel Ángel Santa Olalla

PRODUCTOR DE PÓDCAST
Leonardo Luna
COORDINADORA DE INVITADOS
Paulina Calindo
ASISTENTE DE PRODUCCIÓN
María Roqueñi

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

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

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

CORRECTORA DE ESTILO
Sandra Berrios

COORDINADORA DE ESTUDIO DE FOTO
Alejandrina Lira

FOTÓGRAFA DE ESTUDIO DE FOTO
Anyly Hinojosa-Peña

ASISTENTE DE OPERACIONES EDITORIALES
Jorman Ávila



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



PRESIDENTE DE GRUPO EXPANSIÓN
EDGAR FARAH

VICEPRESIDENTE DE RELACIONES INSTITUCIONALES
LEONARDO VALLE

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

PRESIDENTE DEL COMITÉ EDITORIAL
JOSÉ ALBERTO BALBUENA

PUBLISHING // MOBILITY // OUT OF HOME

EXPANSIÓN® es una publicación mensual de Expansión, S. A. de C. V. Revista N° 1341, agosto 01, 2026. Reserva de Derechos al Uso Exclusivo N° 04-1972-00000000287102, Certificado de Licitud de Título N° 884, Certificado de Licitud de Contenido N° 520. EXPANSIÓN® es una publicación editada y publicada por Expansión, S. A. de C. V., con domicilio en avenida Constituyentes 956, colonia Lomas Altas, alcaldía Miguel Hidalgo, C.P. 11950, Ciudad de México. Editora responsable: Purificación Lucena Pineda. Esta publicación fue impresa por Reproducciones Fotomecánicas, S. A. de C. V., con domicilio en Duraznos 1, colonia Las Peritas, alcaldía Xochimilco, C.P. 16010, Ciudad de México. Distribuida por Expansión S. A. de C. V., con domicilio en avenida Constituyentes 956, colonia Lomas Altas, alcaldía Miguel Hidalgo, C.P. 11950, Ciudad de México, y Alfesa Comercialización y Logística S. A. de C. V., con domicilio en Corona 23, Interior 1, colonia Cervencera Modelo, Naucalpan, Estado de México, C.P. 53330. Se prohíbe la reproducción total o parcial del contenido, fotografías, ilustraciones, colorimetría y textos publicados en este ejemplar sin la previa autorización de Expansión, S. A. de C. V. Las opiniones y los puntos de vista de las colaboraciones publicadas en esta revista no necesariamente reflejan la opinión de EXPANSIÓN® y quedan bajo la responsabilidad de los autores. Todos los derechos reservados © 2026, Expansión, S. A. de C. V. Consulta el aviso de privacidad de datos en la siguiente dirección <https://expansion.mx/aviso-legal-y-de-privacidad>. Registro Postal: PP09-0198



NUEVO ORA 5

Nada se ve igual.



Escanea y descubre
más de ORA 5.

**DISPONIBLE EN GASOLINA,
HÍBRIDO Y ELÉCTRICO.**

CAMBIAR EL SISTEMA DESDE ADENTRO

Han pasado tres años desde que Nu solicitó la licencia de banco a la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV). En este tiempo, la empresa no solo ha tenido que ganarse la confianza del órgano encargado de regular y supervisar el sistema financiero mexicano. También la propia industria ha atravesado cambios.

Nu llegó con la visión de cambiar el sistema del país en 2019, cuando la empresa financiera fundada por el colombiano David Vélez en Brasil, seis años antes, arribó a México. Con una apuesta por captar clientes a través de rendimientos mediante sus famosas cajitas, la moradita, como se conoce su tarjeta, fue ganando adeptos. Tantos que, a siete años de su llegada, sin sucursales y con un modelo totalmente digital, suma 15 millones de clientes.

El 10 de julio, finalmente, anunció que había recibido la licencia bancaria y el 6 de agosto se marcó en el calendario como la fecha clave para la empresa, pues supone su inicio de operaciones como banco. Ahora, tendrá que demostrar que puede seguir sumando clientes y aumentando su rentabilidad con la estructura de banco. Que la cancha en la que juega es diferente, pero su mentalidad sobre el terreno de juego no cambia. Su fundador, a quien entrevistamos en estas páginas, asegura que la apuesta se mantiene firme.

El lanzamiento de nuevos productos tendrá que ir de la mano de la agilidad y la atracción que ha generado entre los consumidores del sistema financiero.

Muchos de ellos, de hecho, encontraron en Nu su primera institución financiera. Alrededor del 22% de sus clientes usaba solo efectivo antes de obtener la moradita. Los números son importantes en un país donde únicamente alrededor del 16% de la población mayor de 18 años tiene una tarjeta de crédito y una

cuarta parte de la población no cuenta con ningún producto financiero.

Pero la empresa de David Vélez no es la única que quiere cambiar la industria en la que se inserta. Lo ha hecho también, en sus 30 años en el país, Hutchison Ports. El operador portuario ha crecido en México a la vez que lo hacía el comercio y la infraestructura del país para moverlo. Para 2028, habrá invertido 70,000 millones de pesos en total en las terminales en las que opera. Jorge Lecona, su director ejecutivo, explica en nuestras páginas cómo ha cambiado el comercio portuario y el papel que ha jugado en él la empresa que lidera.

Expansión lleva décadas poniendo sobre la mesa la importancia de la equidad de género en el mundo de los negocios. Una de nuestras formas de aportar es visibilizar las compañías con las mejores políticas. Lo hacemos junto con TOP Companies en una nueva edición de 'Súper empresas para mujeres'. Sus ganadoras, además, nos explican por qué es importante no quitar el dedo del renglón.

Esta edición, en la que también hablamos sobre cómo cambió la música y el papel que juega en sus ganancias el *streaming*, es una invitación a pensar fuera de la caja. Ojalá disfrutes su lectura. 





CITIZEN

HYPEBEAST



EDICIÓN LIMITADA 20 ANIVERSARIO



MÁS QUE TECH, IMPACTO

Dalus Capital fue uno de los pioneros en el ecosistema de *venture capital* en México. Y también de los primeros en cambiar su tesis de inversión.

POR: Rosalía Lara

FOTO: ANYLÚ HINOJOSA-PEÑA



iego Serebrisky ha visto nacer empresas tecnológicas en América Latina durante más de una década. Ha acompañado a los fundadores y ha participado en el desarrollo del *venture capital*. Pero, en los últimos años, su conversación dio un giro: si antes se preguntaba qué *start-up* podía convertirse en la siguiente gran empresa tecnológica, ahora también busca las que contribuyan a resolver desafíos sociales y medioambientales.

Ese cambio surgió desde la convicción del equipo que lidera en Dalus Capital, firma que nació en 2011, cuando el ecosistema del emprendimiento tecnológico apenas se formaba. “Somos de los fondos pioneros de *venture capital* en México y Latinoamérica”, cuenta Serebrisky, quien en ese momento inició dispuesto a mirar cualquier inversión con la tesis de que las *start-ups* podían convertirse en un motor de desarrollo económico. “El crecimiento en las economías alrededor del mundo viene, principalmente, por las empresas tecnológicas, que son las que generan productos y empleos”, recuerda.

En aquel momento, el fondo se mantenía sin especializarse en un sector; pero, a finales de 2018, la conversación del equipo giró hacia un tema del que poco se hablaba aún en la industria. “Algunos dijimos: ‘Oye, nos preocupa esto del cambio climático y las implicaciones que va a tener y no estamos viendo, sobre todo, en México y en Latinoamérica’”, detalla Serebrisky, quien decidió dirigir la inversión a *start-ups* que buscaran soluciones para retos ambientales y sociales.

Así, estructuró toda su estrategia alrededor del concepto de inversión de impacto y se definieron tres grandes ejes: inclusión, productividad empresarial y clima. La primera categoría reúne compañías enfocadas en ampliar el acceso a servicios financieros, salud y educación mediante la tecnología. La segunda busca aumentar la competitividad de las pymes a través de herramientas digitales e inteligencia artificial. La tercera concentra *start-ups* que desarrollan soluciones para reducir emisiones o facilitar la adaptación al cambio climático.

EN ACCIÓN

Clip es uno de sus casos de éxito más conocidos. Dalus Capital apostó por la *fintech* cuando el acceso a medios digitales de pago para pequeños negocios era limitado, de modo que simplificó ese proceso al ofrecer



soluciones fáciles de contratar y operar, y eso permitió incorporar a miles de comercios al sistema financiero formal. “Lo interesante es que Clip tiene millones de comercios y el 80% de ellos no tenía una solución de pagos antes de Clip”, explica el directivo. “Eso está generando inclusión financiera”.

De acuerdo con su ‘Reporte de impacto’, la mitad de las empresas financieras en las que invierte amplió el acceso a sus productos y servicios durante 2023, incorporando 425,000 nuevos usuarios. Además, sus *fintech* enfocadas en consumidores facilitaron 33 millones de dólares en financiamiento, un crecimiento del 322% respecto al periodo anterior.

Enfocarse en *start-ups* de impacto transformó la operación de Dalus, que no solo desarrolló una política de ESG (ambiental, social y de gobernanza) que hoy forma parte de su proceso de inversión, sino que generó reportes anuales de impacto sobre las empresas de su portafolio. También se adhirió al 2X Challenge, una iniciativa lanzada en la Cumbre del G7 de 2018 para impulsar el acceso de las mujeres al liderazgo empresarial, el empleo y el financiamiento, además de incorporar una serie de cláusulas tanto en sus contratos de inversión como en las *start-ups* de su portafolio, incluso para las que no las tenían cuando recibieron el capital. “Es cómo evangelizar. No todos los emprendedo-

CONVICCIÓN. Diego Serebrisky cambió la forma en que Dalus invierte con base en productividad, inclusión y clima.

res están pensando en estos temas”, afirma Serebrisky. “Lo que queremos es destacar la importancia que tienen y que los implementen.

La lógica de este acompañamiento es que, si incorporan estas políticas desde sus primeras etapas, estarán mejor preparadas para acceder a alianzas estratégicas, clientes corporativos, financiamiento o crédito bancario, que cada vez exigen más estándares ESG, si bien Serebrisky explica que, aunque Dalus Capital busca impulsar empresas con impacto, nunca ha planteado sustituir la disciplina financiera por esos criterios. “Tenemos que generar un retorno financiero atractivo, porque si no lo hacemos, no va a haber inversionistas. Pero, asumiendo que vamos a generar retorno, queremos inversiones que generen este impacto positivo”.

La forma de evaluar las inversiones ha redefinido la composición del portafolio del fondo y la manera en que Serebrisky entiende al inversionista. Desde su perspectiva, financiar una *start-up* no consiste solo en aportar capital, sino en participar desde el inicio en la construcción de empresas que, conforme escalan, puedan transformar industrias completas.

Para él, el impacto no es un concepto abstracto ni una etiqueta dentro del discurso corporativo. Debe traducirse en la capacidad de resolver un problema y demostrar que su solución puede escalar.

El siguiente reto, más allá de convencer de que las *start-ups* pueden generar impacto, es lograr que más capital apueste por ellas. Si bien el mercado de inversión de impacto ha ido ganando adeptos, aún es incipiente y hay pocos datos de su tamaño. La Red Aspen de Emprendedores para el Desarrollo (ANDE) estima que el mercado ronda entre 1,390 y 1,720 mdd de activos bajo gestión, lo que representa menos del 1% del total de activos de los fondos de inversión en México.

Aun así, Serebrisky señala que el país ya cuenta con emprendedores más experimentados, fondos especializados y corporativos dispuestos a colaborar; lo que falta, más bien, es que los inversionistas de mayor escala aceleren el paso. “Si quieres tener un impacto mayor como sociedad, como institución o como gobierno, sí deberías empujar un poco más a esa parte”, sostiene.



TENEMOS QUE GENERAR UN RETORNO FINANCIERO, PERO TAMBIÉN IMPACTO POSITIVO.



GRUPO HUNAN



La Tradición Vuelve a la Mesa

GUADIANA | COSTA GUADIANA | SYLVESTRE | AIDA

SERVICIOS ESTANCADOS

Las exportaciones mexicanas de servicios crecieron 1.6% en 2025, muy por debajo del avance global, cercano al 8%.

POR: Patricia Tapia

PULSO



México ya juega en las grandes ligas del comercio mundial, pero solo en una mitad del campo. En 2025, el país se ubicó como el octavo mayor exportador de bienes, con ventas al exterior de, aproximadamente, 665,000 millones de dólares, de acuerdo con la Organización Mundial del Comercio (OMC).

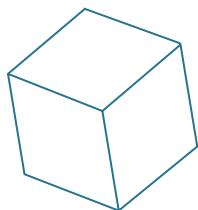
La manufactura mexicana, impulsada por el T-MEC y por décadas

de integración con Estados Unidos, convirtió al país en una potencia exportadora de automóviles, electrónicos o maquinaria; pero esto cambia cuando se habla de servicios financieros, software, educación, logística, consultoría, plataformas digitales o telecomunicaciones.

Las exportaciones mexicanas de servicios sumaron 63,792 mdd en 2025, con un crecimiento anual del 1.6%, muy por debajo del avance global, cercano al 8%. Esa diferencia

llevó a México al lugar 19 entre los mayores exportadores de servicios del mundo, pero si se incorpora el comercio intracomunitario de la Unión Europea, la posición mexicana cae hasta el lugar 31.

La brecha también se refleja en los servicios suministrados digitalmente, como telecomunicaciones, informática, servicios financieros, seguros, consultoría, publicidad e investigación y desarrollo, entre otros. Es decir, del total que Méxi-



co exportó en servicios el año pasado, 19,532 mdd provinieron de actividades en redes digitales. Y esa cifra representó apenas el 0.37% del mercado mundial, pese al crecimiento del comercio basado en plataformas tecnológicas, datos, inteligencia artificial y soluciones remotas.

La OMC estima que los servicios representan cerca de la mitad del comercio medido en valor agregado, mientras que sectores como finanzas, transporte, telecomunicaciones, educación y tecnología determinan cada vez más la competitividad de los países.

La pregunta es inevitable: ¿por qué una economía capaz de vender miles de millones de dólares en bienes no ha logrado hacer lo mismo con los servicios? La relación comercial con Estados Unidos ayuda a entenderlo. En 2025, México exportó a su principal socio comercial 534,315 mdd en bienes, el 81% del total, una cifra que se ha fortalecido con el T-MEC.

Sin embargo, el tratado incluye el Capítulo 15 sobre Comercio Transfronterizo de Servicios para facilitar la prestación entre México, Estados Unidos y Canadá, evitar la discriminación contra

proveedores y eliminar barreras innecesarias. Aun así, las exportaciones mexicanas de servicios hacia Estados Unidos alcanzaron 44,021 mdd en 2025, según datos del Departamento de Comercio de Estados Unidos, el 69% del total exportado en este segmento, mientras que el resto se dirige a países como Suiza, Alemania y Canadá.

PERO NO TODO ES T-MEC

Para Sergio Contreras, presidente del Consejo Empresarial Mexicano de Comercio Exterior (COMCE), el problema es que la atención pública y empresarial se ha concentrado casi exclusivamente en el comercio de mercancías, ya que la discusión sobre el T-MEC ha absorbido gran parte de la agenda comercial, mientras oportunidades en servicios han quedado en segundo plano, tanto en Norteamérica como en otros acuerdos estratégicos, como el de México y la Unión Europea.

Contreras considera que este último marco abre oportunidades en sectores como transporte marítimo, comercio electrónico, servicios financieros, paquetería, logística y contratación pública en los que, por primera vez, empresas mexicanas podrán competir en licitaciones públicas dentro de la Unión Europea, mientras firmas europeas tendrán acceso a procesos similares en México. “Nos hemos distraído mucho con el T-MEC y hemos dejado de considerar otras oportunidades”, asegura.

La posibilidades con Europa son relevantes porque, de acuerdo con BusinessEurope, la principal organización empresarial del continente, las empresas europeas exportan servicios a México por 17,800 mdd, mientras que importan 9,200 mdd.

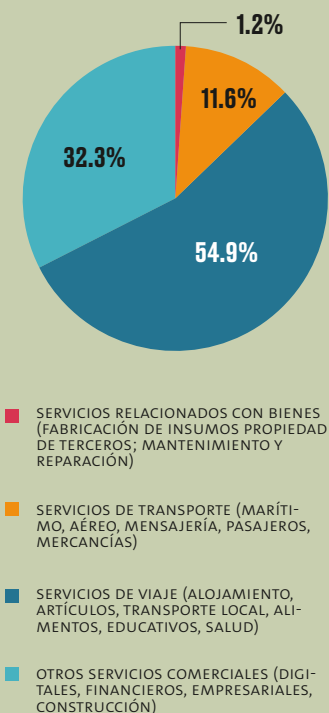
El organismo considera que existe potencial sin explotar en la relación bilateral y que la modernización del acuerdo permitirá una mayor liberalización en áreas como comercio digital, servicios ambientales, transporte, telecomunicaciones y servicios financieros.

FALTA EL TALENTO

La clave para aprovechar el potencial no está únicamente en los tratados comerciales. Para Pedro Casas, director general de la American

LO QUE SE VENDE AL EXTERIOR

Los servicios de viaje son la principal fuente de ingresos de México en la exportación de servicios.

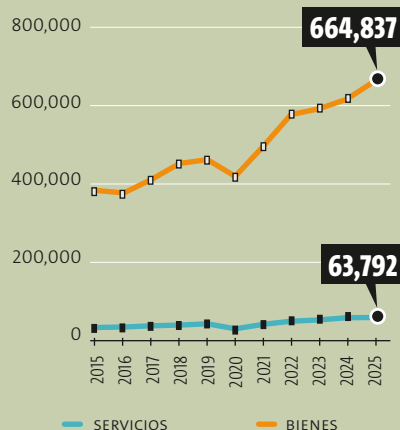


FUENTE: OMC.

BIENES ECLIPSAN SERVICIOS

En el último año, las exportaciones mexicanas de servicios prácticamente se estancaron y representan apenas el 0.82% del total mundial.

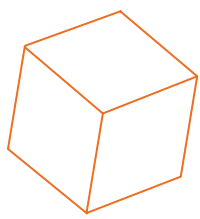
EXPORTACIONES EN MDD



FUENTE: OMC.

Chamber of Commerce of Mexico (AmCham), el factor decisivo es otro. “El eje central de la exportación de servicios es el talento”, afirma al destacar que México tiene ventajas importantes por su cercanía con Estados Unidos, su integración económica y la existencia de una amplia comunidad mexicoamericana; aunque advierte que el dominio del inglés sigue siendo un desafío.

Casas explica que el país ya es un centro relevante para la instalación de *call centers* y servicios empresariales, desde desarrollo de software y análisis de datos hasta ingeniería, diseño y consultoría para empresas globales. Además, se observa un creciente interés de algunas compañías internacionales por estable-



cer operaciones de atención remota en territorio mexicano.

El directivo también identifica oportunidades en la industria *fintech*, en la que la Ciudad de México se ha consolidado como un polo regional de emprendimiento tecnológico y financiero. Y, para capturar ese potencial, considera indispensable fortalecer la formación en carreras STEM, ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas, para desarrollar más talento especializado.

LA NUEVA BATALLA GLOBAL

El rezago mexicano contrasta con la transformación que vive el comercio internacional. La rivalidad económica entre Estados Unidos y China ya no se limita a fábricas, cadenas de suministro o aranceles; cada vez más se libra en el terreno de los servicios.

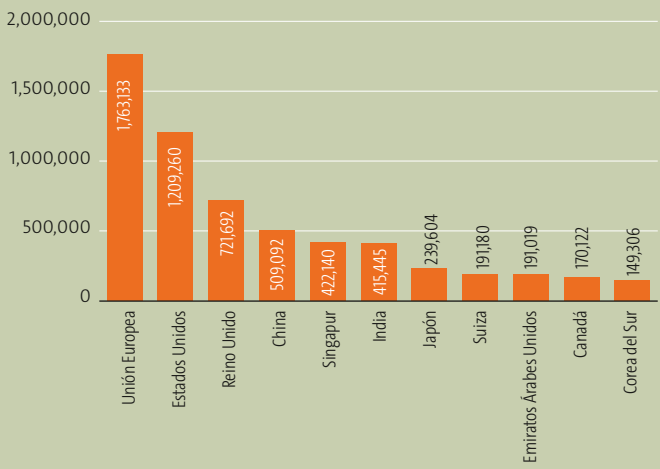
Estados Unidos mantiene el liderazgo mundial con exportaciones superiores a 1.2 billones de dólares en 2025. Además, ese sector le permitió generar un superávit comercial de 327,660 mdd, compensando parte del déficit que registra en el intercambio de bienes.

China, sin embargo, avanza a mayor velocidad. Desde 2005, sus exportaciones de servicios se multiplicaron por seis y alcanzaron 509,092 mdd en 2025, mientras que las de Estados Unidos crecieron 3.3 veces en el mismo periodo.

LOS GIGANTES DE LOS SERVICIOS

El liderazgo en la exportación de servicios permanece en manos de un grupo reducido de países.

EXPORTACIONES DE SERVICIOS EN MILLONES DE DÓLARES

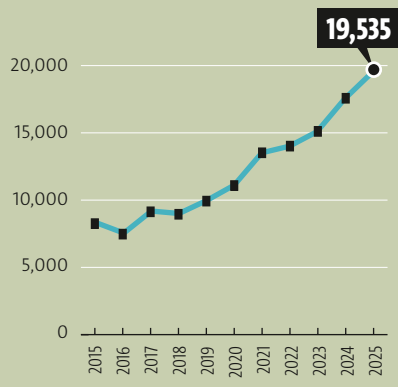


FUENTE: OMC.

SERVICIOS DIGITALES AL ALZA

El potencial de crecimiento de este segmento está respaldado por acuerdos comerciales que facilitan el acceso a mercados estratégicos.

EXPORTACIONES DE SERVICIOS DIGITALES EN MDD



FUENTE: OMC.

El impulso proviene de industrias como inteligencia artificial, comercio electrónico y servicios digitales, sectores que se han convertido en piezas centrales de la economía basada en el conocimiento.

Mientras las dos mayores economías del mundo compiten por liderar esta transformación, México corre el riesgo de quedarse observando desde la banca.

Parte de la explicación está en el entorno regulatorio. La OCDE señala que México mantiene uno de los marcos más restrictivos para el sector entre las economías analizadas. En 2025, el país registró un índice de restricciones al comercio de servicios (STRI) de 0.24 puntos, por encima del promedio de la organización, de 0.19.

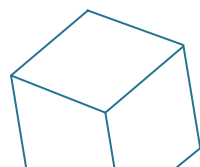
Esto significa que las empresas enfrentan más obstáculos para vender servicios desde o hacia México, no mediante aranceles, sino a través de requisitos de presencia local, trámites, licencias, límites a la inversión extranjera, restricciones para mover personal especializado

o reglas que dificultan prestar servicios a distancia.

Las consecuencias van más allá de una estadística comercial, porque el Fondo Monetario Internacional advierte que los países que no desarrollan exportaciones de servicios quedan más expuestos a la volatilidad de los mercados de bienes, registran un crecimiento económico más lento, enfrentan menores niveles de competitividad manufacturera y corren el riesgo de perder talento calificado hacia economías que sí demandan servicios digitales, financieros y profesionales.

La OMC añade otro riesgo: la exclusión de las cadenas globales de valor. En una economía cada vez más digitalizada, los servicios de datos, transporte, logística y tecnología son la infraestructura invisible que sostiene el comercio internacional.

México ya demostró que puede convertirse en una potencia exportadora. El reto ahora es aprovechar la otra oportunidad en la que el conocimiento, la tecnología y el talento generan cada vez más valor.



LA RESISTENCIA DE LAS SOFIPOS

Pese a la migración a bancos de algunas instituciones, mantienen atractivo para clientes y empresas.

POR: Luz Elena Marcos Méndez

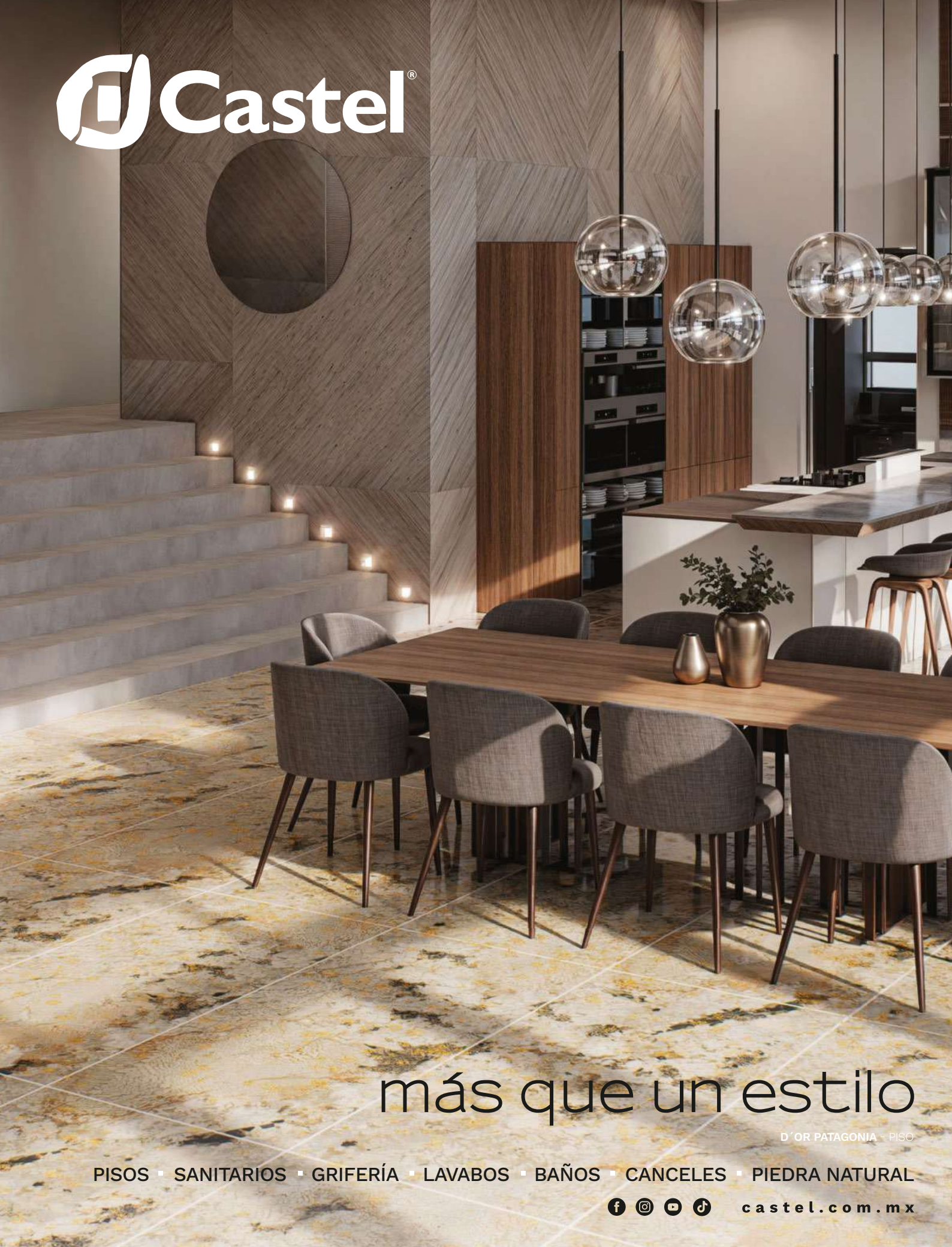
Entre compras, liquidaciones y transiciones a bancos, el sector de las Sociedades Financieras Populares (Sofipos) atraviesa una reestructura desde hace al menos tres años. De acuerdo con la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV), hay 34 Sofipos en operación y siete fueron liquidadas.

Las Sofipos nacieron en 2001 para fomentar la inclusión financiera y acercar los productos de ahorro a personas que no tenían acceso a la banca tradicional. Tras la pandemia y ante el crecimiento de la digitalización, la CNBV les permitió abrir cuentas 100% digitales. Luego de la promulgación de la Ley Fintech, en 2018, las Sofipos vieron más competencia con nuevos participantes que se anunciaban como digitales; pero la realidad es que seguían teniendo la ventaja de captar recursos que, además, contarán con un seguro de depósito, algo que la figura de *fintech* no tiene. Este seguro, conocido como ProSofipos, cubre hasta 25,000 UDIS, es decir, cerca de 220,000 pesos, un monto menor a las más de 300,000 UDIS que protegen los ahorros en bancos, alrededor de 3.5 millones de pesos.

Además, con el permiso para ofrecer cuentas con rendimientos y luego de que el Banco de México llevara la tasa de interés a máximos históricos de 11.25%, las Sofipos vieron un aumento del 585% en sus clientes, al pasar de 4.7 millones en marzo de 2021, cuando las tasas comenzaban a subir, a 32.2 millones al primer trimestre de este año.

En ese periodo, el sector demostró su efectividad. Las Sofipos tenían activos por 32,000 mdp que se transformaron en 218,171 mdp, un crecimiento del 568%, según la CNBV. Sin embargo, la rentabilidad del negocio apenas comienza a reflejarse en el primer trimestre de 2026, pues las 34 Sofipos registraron utilidades por 256.4 mdp, su primer periodo con ganancias; pero no a todas les fue igual, pues solo 20 fueron las que tuvieron utilidades. Esto aún incluye a Nu, que ya recibió la autorización para ser banco.

“Continúan siendo de las pocas entidades que pueden captar recursos del público en general y ofrecer,



más que un estilo

D'OR PATAGONIA - PISO

PISOS ■ SANITARIOS ■ GRIFERÍA ■ LAVABOS ■ BAÑOS ■ CANCELES ■ PIEDRA NATURAL



castel.com.mx

a su vez, una posible tasa de rendimiento retorno por esa captación de recursos”, señala Roberto Soto, director ejecutivo senior de Instituciones Financieras y ABS de HR Ratings.

EL TECHO DEL NEGOCIO

Uno de los principales ganchos comerciales para las Sofipos y que, a su vez, es una ventaja para los usuarios, son los beneficios fiscales: los ahorradores que tienen cuentas con rendimientos por montos menores a los 25,000 pesos pueden no declararlos ante Hacienda, es decir, no se les cobra el Impuesto Sobre la Renta (ISR) sobre las ganancias.

Pero, si bien la figura sigue siendo atractiva, también está topada. Las Sofipos que quieren convertirse en banco se dieron cuenta de que justo el seguro de depósito era un impedimento para que los clientes de más poder adquisitivo se unieran a sus filas. Esto porque, además, las Sofipos están imposibilitadas para ofrecer ciertos productos.

Para gigantes como Klar, que quieren hacer la transición a banco, resulta ser el paso natural porque la licencia bancaria les permitiría captar nóminas, ofrecer chequeras y manejar un volumen de capital que la regulación de Sofipos limita. No obstante, las Sofipos siguen siendo un trampolín para que las empresas desarrollen su modelo de negocio y después brinquen a una figura más regulada, como un banco.

Soto considera que, además, para los ahorradores, uno de los objetivos es lograr la inclusión financiera, por lo que tener un Pro-Sofipos, así como las cuentas con rendimientos, representa una ventaja competitiva para cierto perfil de usuarios, especialmente, los de menores recursos, para proteger su ahorro. “Creo que sigue convirtiendo a la figura de Sofipos en una alternativa eficaz y eficiente para muchas personas dentro del sistema”, señala el experto de HR Ratings.

La Encuesta Nacional de Inclusión Financiera (ENIF) 2024 muestra que, desde 2021, se incrementó el porcentaje de la población que abrió una cuenta de

manera digital, del 2.7 al 10.3%. Además de la confianza que pueden dar a los ahorradores, las Sofipos también atienden a comunidades donde no hay otras instituciones, como cooperativas, Sofomes o bancos.

Juan Pablo de León Murillo, director de CE Consultores y presidente del Comité Técnico de Intermediarios Financieros No Bancarios del IMEF, asegura que las Sofipos tienen un carácter muy identitario con la comunidad en la que surgen. “Todavía buscan un asentamiento para estar trabajando con las poblaciones suburbanas y comunidades rurales”, comenta.

De León añade que, más allá de las Sofipos más reconocidas, como Finsus, Stori, Crediclub o Klar, hay otras, como Caja Bienestar, que están acercando los mo-

delos digitales a sus clientes, invirtiendo y haciendo alianzas con gigantes tecnológicos, como Oracle, o cruzando datos del Buró de Crédito con ChatGPT. “En tres años, están logrando lo que antes tomaba hasta 10”, considera De León. “Yo sí veo que están invirtiendo, el mayor temor ya no es la tecnología, sino la cultura organizacional al implementarla”.

¿MENOS INTERÉS?

Con todo y que la mayoría de las instituciones comienzan a ver mejoras en sus números, lo cierto es que en los años recientes no se ha visto la obtención de licencias nuevas para constituirse como Sofipos, tal y como ha ocurrido con licencias bancarias de bancos digitales. Por el contrario, lo que ha ocurrido es que otras empresas han comprado Sofipos en problemas, como fue el caso de Te Creemos, que adquirió CAME en 2022 y que el año pasado terminó en una liquidación.

Sin embargo, que no haya licencias que partan desde cero no quiere decir que no exista interés. Algunas empresas han buscado asesoría para iniciar el proceso de una nueva licencia, pero se han quedado en el camino ante la dificultad en la recabación de documentos y en explicar al regulador el modelo de negocio, de acuerdo con fuentes consultadas que pidieron el anonimato.

Y también hay interés de figuras como Sociedad Anónima Promotora de Inversión (SAPI) o Sociedades Financieras de Objeto Múltiple (Sofomes), cuya finalidad es migrar a Sofipos. La fuente añade que, incluso para instituciones financieras ya constituidas, como las Sofomes, no es fácil concluir el proceso cuando se trabaja en la integración de la solicitud.

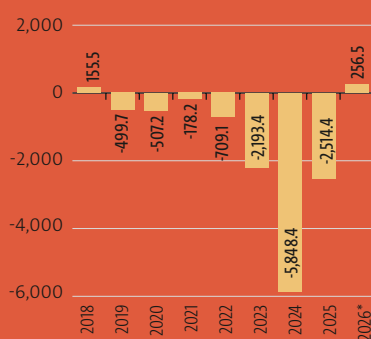
Esto se debe, principalmente, a que las Sofomes ya operan con un portafolio de productos que, por temas prudenciales y regulatorios de las Sofipos (como plazos, montos de los créditos o el capital requerido), no siempre encajan en esta nueva figura.

Soto, de HR Ratings, considera que para empresas nativas digitales, buscar una licencia de Sofipo es razonable si pretenden una captación pulverizada y dar crédito; mientras que para otros modelos puede ser más conveniente adherirse a figuras bajo la Ley Fintech. “Si bien hemos observado que muchas instituciones están migrando o ven el ser constituidas como una Sofipo como un paso para, posteriormente, ser un banco, la realidad es que el sector en particular sigue ofreciendo beneficios para sus poblaciones objetivo”, señala el directivo.

HACIA LA RENTABILIDAD

El primer trimestre del año, las Sofipos registraron utilidades, algo que no ocurría desde 2018.

UTILIDADES EN MILLONES DE PESOS



*Cifras a marzo.
FUENTE: CNBV.



25
años

Comprometidos
con la Salud de México

La humanidad
de punta
llegó a Santa Fe.



Star Médica

Santa Fe

Un espacio humano

EXPANSIÓN ESG SUMMIT

PRESENTADO POR



T I E M P O S D E D E F I N I C I Ó N

06 · 08 · 26

HOTEL PRESIDENTE INTERCONTINENTAL

CDMX

Más información en:

expansion.mx/esgsummit

ERICSSON 

MARS

 DiDi


GEELY

EXPANSION

política

POLITICA.EXPANSION.MX



LA LUCHA CONTRA EL ANALFABETISMO

Los especialistas advierten que a México le falta atender el rezago educativo que amenaza el desarrollo económico y social; aunque se acerca a erradicar el analfabetismo.

POR: Dulce Soto

FOTO: ANYLÚ HINOJOSA-PEÑA

E

n los Altos de Chiapas, entre las ruinas mayas de Copatil y La Ceiba, se ubica Sitalá, uno de los municipios con más analfabetismo en México. En esta pequeña localidad, de apenas 15,500 habitantes, cuatro de cada 10 no saben leer ni escribir. Para ellos, todavía es imposible leer las instrucciones de un medicamento, los nombres de las rutas del transporte público, mandar mensajes en el celular o entender y firmar un documento.

En esta comunidad, de difícil acceso, es casi imposible imaginar el mundo hiperconectado actual, porque solo el 3% de las viviendas tiene acceso a internet y el 1% cuenta con una computadora. Todos estos elementos condenan a la población a una vida sin bienestar y limitan su crecimiento económico y social.

Sitalá es un reflejo de los impactos del analfabetismo, un problema que sigue vigente en México. Hasta 2024, afectaba a cuatro millones de personas mayores de 15 años, el 4.1% de la población nacional en ese rango de edad, y que hoy el gobierno federal busca sacar de esta condición para que el país sea considerado libre de analfabetismo.

El Instituto Nacional para la Educación de los Adultos (INEA) lanzó en noviembre de ese año una estrategia para erradicar este problema en 2030. La meta era disminuirlo por debajo del 4%, como recomienda la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO).

México está cerca de lograrlo. Según el INEA, en 2025 fueron instruidas casi



PROBLEMA ARRAIGADO.

El analfabetismo y el rezago educativo se acentúan en grupos vulnerables y, particularmente, en mujeres.

509,000 personas adicionales, con lo que el porcentaje nacional de analfabetismo bajó al 3.8%. Este año, las autoridades apuestan al 3.5%, una proporción que evitaría que los avances moderados se reviertan.

Mario Delgado, titular de la Secretaría de Educación Pública (SEP), incluso adelantó la fecha de la meta: “El 2026 no va a ser solo el año del Mundial en México, va a ser el año que será recordado porque erradiquemos el analfabetismo”, declaró en noviembre pasado al comparecer en el Senado.

Pero alcanzar ese porcentaje no significa que el analfabetismo desaparezca. Especialistas en educación explican que primero será necesario confirmar las cifras, porque, en el pasado, se han registrado irregularidades y dudas sobre el alcance y la efectividad de las campañas de alfabetización. Además, ven inviable eliminar el analfabetismo por completo en solo un año debido a retos estructurales.

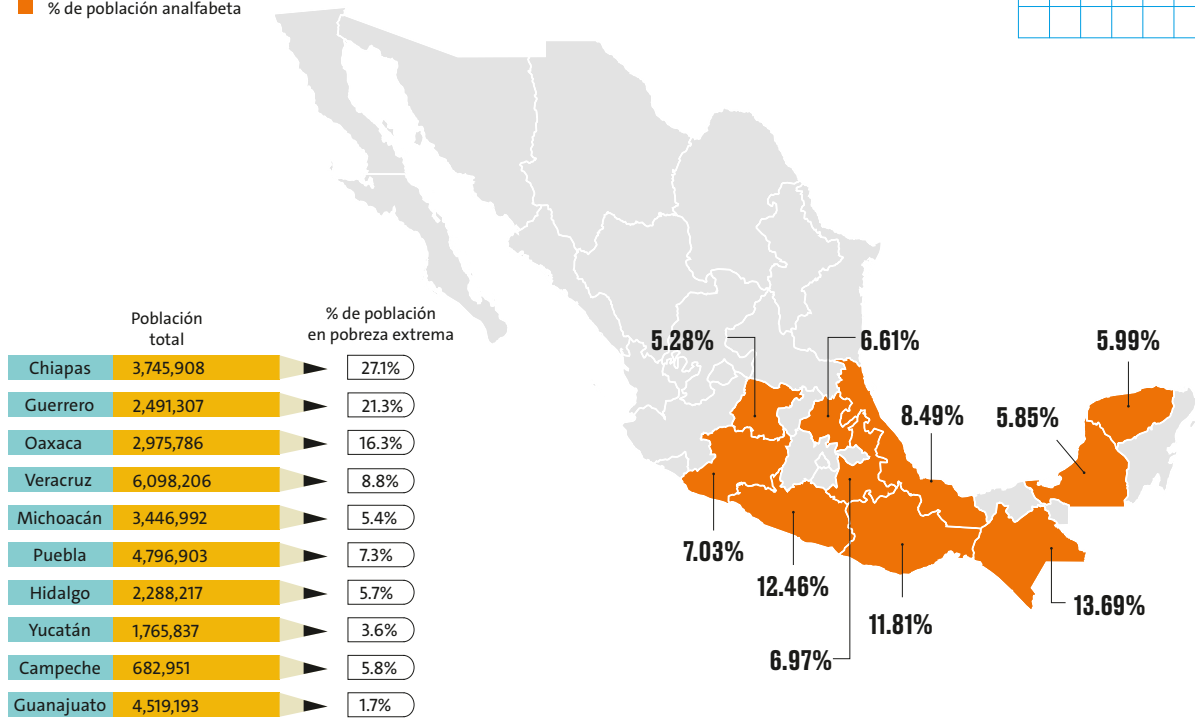
UN CAMINO COMPLICADO

El estándar internacional de la UNESCO, de menos del 4%, no significa eliminar por completo el analfabetismo. “No es que, literalmente, el 100% de la población aprenda a leer y escribir”, explica Sebastián Corona,

LOS 10 ESTADOS CON MAYOR PROPORCIÓN DE POBLACIÓN ANALFABETA

Las entidades federativas de México con más analfabetismo coinciden con aquellas en mayor situación de pobreza extrema.

■ % de población analfabeta



FUENTE: Censo de Población y Vivienda 2020, y Medición de la Pobreza 2024, INEGI.

investigador en educación del Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO).

La erradicación es muy difícil porque las personas en esa condición suelen concentrarse en grupos históricamente excluidos: adultos mayores, personas con discapacidad, comunidades rurales e indígenas y, particularmente, mujeres. Muchas de ellas han vivido décadas sin utilizar la lectura ni la escritura como herramientas cotidianas y, además, algunas se niegan a aprender.

“Una parte importante de estas personas simplemente ya no desea alfabetizarse”, agrega Corona, quien sostiene que, durante una campaña reciente, el INEA contactó a 200,000 personas analfabetas, pero apenas 12,000 aceptaron incorporarse al proceso de alfabetización.

Convencer resulta, en muchos casos, más difícil que enseñar. A esto se suman los problemas que enfrentan las campañas para llegar a la población analfabeta y que explican por qué México ha tardado más de

LA REALIDAD ES QUE HA SIDO INSUFICIENTE EL PRESUPUESTO PARA LA EDUCACIÓN DE LOS ADULTOS. MANDAN AL INEA A LA GUERRA SIN RESORTERAS.

Érik Avilés,
director de Mexicanos Primero Michoacán.

medio siglo en reducir el analfabetismo de uno de cada cuatro mexicanos a uno de cada 20. “Esto es muy difícil de abatir, es un reto enorme”, subraya Patricia Ganem, coordinadora de Investigación de Educación con Rumbo.

UNA INICIATIVA SIN PRESUPUESTO

A pesar de considerarse fundamental en la política educativa de este sexenio, la estrategia contra el analfabetismo se lanzó sin asignar más recursos al INEA. De hecho, el

RADIOGRAFÍA DEL REZAGO EDUCATIVO EN EL PAÍS

Así están distribuidas las personas con rezago educativo en México, de acuerdo con el INEA.



14.9
millones

son mujeres

13.2
millones

son hombres



87%

habla español



13%

habla una lengua indígena



20.6
millones

están en edad productiva, 15 a 64 años.

25.4
millones

no cuentan con educación media superior, con 18 años y más.



66%

reside en zonas urbanas.



34%

vive en comunidades rurales.



gasto del instituto para 2026 es de 1,757 millones de pesos, un recorte de 106 mdp frente a 2025. En los últimos años, no se ha superado el presupuesto de 2020, cuando alcanzó 2,156 mdp.

“Se anuncia que se va a alcanzar una meta sin hablar de recursos, sin hablar de personal contratado, de cómo iban a llegar hasta las comunidades”, cuestiona Érik Avilés, director de Mexicanos Primero Michoacán.

En su plan de trabajo 2026-2030, el propio INEA reconoce que es necesario fortalecer su modelo ante las dificultades para llegar a la población analfabeta, ubicada en comunidades alejadas, de difícil acceso o con altos índices de inseguridad. Además, su infraestructura informática está deteriorada por el uso y la obsolescencia tecnológica. “La inversión para su remplazo es insuficiente por limitaciones del orden presupuestal y normativo”, señala el documento.

La estrategia recae sobre alianzas con universidades, empresas, organizaciones civiles y voluntarios, a quienes se les da un apoyo económico de 6,000 pesos mensuales cuando tienen un grupo de 15 educandos y uno adicional de 1,000 pesos por cada persona alfabetizada.

Avilés explica que alfabetizar requiere especialistas en la enseñanza para adultos y no solo voluntarios. “No es suficiente saber leer para enseñar a leer”, afirma. Y también recuerda que México carga con antecedentes de campañas cuyos resultados fueron cuestionados, como ocurrió en Michoacán.

El estado lanzó en 2005 la campaña de alfabetización ‘Yo sí puedo’, que importó un modelo cubano de educación. Tres años después, anunció que habían sido instruidas 257,000 de las 357,000 personas analfabetas. Sin embargo, en el Censo de Población de 2010, el INEGI reportó que en Michoacán vivían 305,000 en esa condición. “Solamente



How we can help

EN SPEAK ON

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



442 607 01 03

se simuló”, dice Avilés, quien considera indispensable que la estrategia actual publique información verificable sobre las personas alfabetizadas.

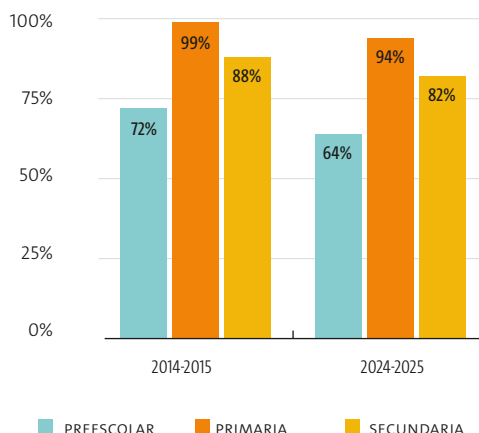
Patricia Ganem coincide con Avilés y señala que todavía no existen datos suficientes para comprobar cuántas personas se han incorporado efectivamente a las campañas de alfabetización, cuántos voluntarios participan y para dar seguimiento a los resultados. “La mejor política pública se construye con evidencia, no solamente con buenas intenciones”, subraya.

EL REZAGO PERSISTE

Aunque reducir el analfabetismo es un paso histórico, no resuelve el mayor desafío educativo del país: mientras que cuatro millones no saben leer ni escri-

CAÍDA EN LA COBERTURA ESCOLAR

La tasa de cobertura neta disminuyó en la última década en los tres niveles de educación básica.



FUENTE: SEP.

bir, otros 24.2 millones de personas están en rezago educativo, es decir, no concluyeron la educación obligatoria. “Aun si solo fuera la secundaria obligatoria, nos olvidamos del bachillerato, combatir ese rezago tomaría 30 años”, advierte Corona, del IMCO.

Si hace tiempo se consideraba alfabetizada a una persona que puede leer y escribir un recado sencillo y realizar operaciones aritméticas básicas, ese criterio resulta insuficiente para evaluar la inclusión educativa actual. La alfabetización implica comprender información, distinguir fuentes confiables, interpretar instrucciones, navegar entornos digitales y desarrollar pensamiento crítico.

Pero uno de cada cuatro adultos mexicanos, aunque no son analfabetos, enfrenta dificultades para comprender textos o resolver problemas matemáticos, lo que impide incorporarse a empleos mejor remunerados y condiciona el desarrollo económico de las personas y del país en un mundo cada vez más digital y tecnológico.

El problema se agrava, además, porque el año pasado disminuyó la cobertura escolar en los tres niveles básicos: en el ciclo 2014-2015, la tasa en preescolar fue del 72%, y para 2024-2025, cayó al 64%. En el mismo periodo, la de primaria pasó del 99 al 94.5%, mientras que la de secundaria disminuyó del 88 al 82%.

“Si bien ya se está logrando la alfabetización de toda la población, el rezago educa-



META. La SEP asegura que este año será recordado por haber erradicado el analfabetismo.

SI CONSERVAMOS LA TENDENCIA DE QUE CADA 15 AÑOS SE ABATE EL 5% DE ANALFABETISMO, NOS LLEVARÁ 15 AÑOS ELIMINARLO, A MENOS QUE INVIRTAMOS MÁS RECURSOS.

Patricia Ganem,
coordinadora de Investigación de Educación con Rumbo.



DON LUIS CETTO

SELECCIÓN RESERVADA

EL LEGADO DE NUESTRA TIERRA

EVITA EL EXCESO 1 243300201A2666

tivo es grande y se espera que siga creciendo”, advierte el experto del IMCO; mientras que Ganem, de Educación con Rumbo, agrega que el abandono escolar responde a múltiples factores que difícilmente pueden resolverse con una sola campaña nacional.

La especialista abunda que, en comunidades rurales, las niñas suelen abandonar la escuela para asumir tareas de cuidado en el hogar, mientras que los niños lo hacen para incorporarse al trabajo agrícola o apoyar el sustento familiar. A ello se suman las dificultades económicas, la falta de transporte, los costos asociados a estudiar y un sistema educativo que muchas veces no logra detectar oportunamente a quienes se rezagan.

Sitalá padece todo esto. Aquí, el 87% de los pobladores habla una lengua indígena y, de las personas analfabetas, el 63% son mujeres. Apenas hay siete secundarias y dos bachilleratos; la pobreza alcanza al 97% de la población y su complicada orografía serrana es un obstáculo para el desarrollo de infraestructura básica.

El resultado es un círculo que se repite entre generaciones y perpetúa la pobreza. “Es un fenómeno histórico, cultural y profundamente doloroso”, resume Ganem.

EL PESO SOBRE LA ECONOMÍA

Las consecuencias del rezago educativo trascienden las aulas. La falta de escolaridad limita el desarrollo económico de las personas y el crecimiento del producto interno bruto (PIB) nacional. Los especialistas coinciden

LOS QUE SE QUEDAN

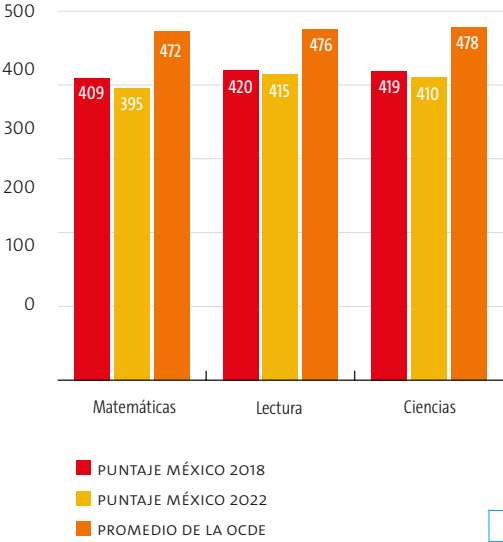
En la última década, el rezago educativo en México ha tenido una disminución muy lenta.

AÑO	POBLACIÓN DE 15 AÑOS EN ADELANTE
2016	18.5%
2018	19.0%
2020	19.2%
2022	19.4%
2024	18.6%

FUENTES: Coneval e INEGI.

RESULTADOS DE MÉXICO EN LA PRUEBA PISA 2022

El país obtuvo bajas calificaciones y retrocedió en las tres áreas evaluadas por la OCDE.



FUENTE: PISA 2022, OCDE.

en que, quienes no saben leer o abandonan tempranamente la escuela, suelen incorporarse a empleos informales, con bajos salarios y escasas posibilidades de movilidad social.

Por eso, los estados con más analfabetismo también son los más pobres. Por ejemplo, en Chiapas, casi el 14% de la población no sabe leer ni escribir y el 27% vive en pobreza extrema. Lo mismo ocurre en Guerrero y Oaxaca, que ocupan el segundo y tercer lugar nacional, respectivamente, tanto en analfabetismo como en pobreza extrema.

Corona, del IMCO, recuerda que las habilidades tecnológicas, matemáticas y científicas son las más demandadas por las empresas actualmente. Pero justo son las materias en las que México resultó peor evaluado en la prueba PISA 2022. “Eso nos condena a que menos empresas internacionales vengan porque no encuentran el talento que necesitan y perjudica la inversión que puede atraer México”.

A las personas, además, las pone en mayor riesgo de ser víctimas de la delincuencia o de daños a la salud. Por ejemplo: en la pandemia de covid-19, siete de cada 10 adultos que murieron estaban en rezago educativo. En Sitalá, la mayoría gana la mitad de un salario mínimo y apenas el 9% tiene seguridad social.

Avilés lo resume así: “Cada día que una persona permanece en esa condición, enfrenta la vida de modo más difícil”.



UNIVERSIDAD
HUMANITAS

TU HISTORIA
APENAS COMIENZA.

CREE EN TI

- LICENCIATURAS
- MAESTRÍAS
- DOCTORADOS
- DIPLOMADOS



**SIN COSTO DE INSCRIPCIÓN
NI REINSCRIPCIÓN**

HUMANITAS.EDU.MX



PREMIOS MEXBEST

PRESENTADO POR



SEDE

MAZATLÁN

UN MAR DE HISTORIAS

OCTUBRE 2026

mex-best.mx / [@mexbest.mx](https://twitter.com/mexbest.mx)



TEQUILA
1800

Viajes Palacio

iViva
AGUASCALIENTES!
MÉXICO

AUGE. Los conciertos, los eventos deportivos y la relocalización de empresas impulsan la aviación ejecutiva para movilizar a empresarios y artistas.

NEGOCIO



EN MODO DESPEGUE

La aviación ejecutiva vive una nueva etapa impulsada por el *nearshoring*, los espectáculos y la creciente necesidad empresarial de ahorrar tiempo.

POR: Ivet Rodríguez

El *nearshoring* no solo está cambiando el mapa industrial de México, está transformando la forma en que los ejecutivos se mueven para supervisar las inversiones. Hoy, un director de manufactura puede aterrizar en Chihuahua por la mañana y terminar su jornada en Monterrey revisando una línea de producción, algo que hasta hace apenas unos años hubiera requerido más de un día y múltiples conexiones aéreas.

La aviación ejecutiva ha encontrado un hueco entre quienes requieren cumplir con la exigencia de estos itinerarios. Ya no son solo personas con alto poder adquisitivo las que utilizan un jet para viajar, sino ejecutivos o artistas que deben desplazarse hacia donde la oferta comercial resulta insuficiente.

“Cada vez vemos más altos directivos –no necesariamente dueños de empresas– utilizando estos servicios”, dice Michelle Tolentino, Sales Engineer, Aircraft Sales & Consulting de Avemex, empresa de consultoría y administración de aeronaves.

Conforme nuevas compañías se instalan en el país, aumenta la necesidad de conectar ciudades que no cuentan con líneas comerciales compatibles con las agendas corporativas. Actualmente, Toluca, Monterrey y Guadalajara siguen siendo las principales bases de operación de la aviación privada, pero el auge industrial impulsa nuevos polos, como Querétaro y el Bajío.

De hecho, México se ubica como el segundo mercado de aviación ejecutiva más grande de América Latina, después de Brasil, de acuerdo con Avemex. A nivel mundial, el mercado alcanzará un valor de 17,670 millones de dólares en 2026 y llegará a 25,790 mdd en 2030, según Mordor Intelligence.

Los clientes corporativos tampoco son los que abarcan todos los vuelos. El regreso de las giras internacionales, los conciertos y los eventos deportivos tras la pandemia impulsaron la demanda. “La industria del entretenimiento depende cada vez más de la aviación privada. Los artistas tienen agendas muy exigentes y, en muchos casos, es la única manera de cumplir con varios conciertos en diferentes ciudades”, afirma María José Ortega, directora de Marketing de Fly Select, empresa especializada en la renta de jets ejecutivos.

La tendencia se da a nivel internacional. En 2025, las empresas grandes y las pymes representaron el 45.02% de la demanda mundial de vuelos privados, mientras que el segmento de deportes y entretenimiento será uno de los de mayor crecimiento durante los próximos años, con una tasa anual compuesta del 9.05% hasta 2031, según Mordor Intelligence.

El cambio en la composición de los clientes también está obligando a transformar la oferta. En lugar de vender paquetes de horas para utilizar la misma aeronave, los operadores ya ofrecen esquemas más flexibles mediante membresías prepagadas. “Funciona como un monedero prepagado. Analizamos previamente las rutas, el número habitual de pasajeros y los destinos”, explica Ortega. “Con esa información, ponemos a su disposición distintas aeronaves con tarifas preferenciales por hora”.

Las flotas también comienzan a adaptarse. Los operadores buscan equilibrar aeronaves de largo alcance para vuelos internacionales con jets ligeros destinados a conectar ciudades dentro del país, una estrategia que les permite atender tanto las necesidades del sector corporativo como las del mercado de alquiler.

De acuerdo con Avemex, México cuenta con 1,130 jets ejecutivos, 520 turbohélice y unos 740 helicópteros.

NUÉVAS TURBULENCIAS

Aunque la demanda crece, la operación se ha vuelto más compleja. El principal desafío proviene del combustible. Las tensiones geopolíticas entre Estados Unidos e Irán llevaron el precio de la turbosina a superar los 170 dólares por barril en junio. Ante ese escenario, la Asociación Internacional de Transporte Aéreo (IATA) elevó su previsión del precio promedio anual a 152 dólares por barril, casi 70% por encima de los 90 dólares en 2025. El incremento ya comenzó a reflejarse en las tarifas. Fly Select calcula que el costo de los vuelos privados aumentó alrededor del 20% durante el último año.

“El impacto fue muy fuerte. Tuvimos que incorporar un cargo adicional por combustible en las cotizaciones. En vuelos internacionales, por ejemplo, el incremento

1,130

**JETS EJECUTIVOS
CONSTITUYEN LA FLOTA
EN MÉXICO, DE ACUERDO
CON LA CONSULTORA
Y GESTORA AVEMEX.**

puede representar 500 dólares por hora en aeronaves grandes. Hoy, nuestras cotizaciones incluyen un concepto específico por combustible”, asegura Ortega. Actualmente, las tarifas promedio rondan los 2,600 dólares por hora para un Light Jet; 3,300 dólares para un Midsize y entre 5,800 y 7,000 dólares para un Heavy Jet.

El ajuste ha afectado, principalmente, el segmento de ocio. “Algunos clientes que antes realizaban dos viajes al mes ahora vuelan una vez cada dos meses. Los clientes frecuentes siguen utilizando el servicio, aunque seleccionan con mayor cuidado cuándo volar”, dice Ortega.

A la presión sobre los costos se añaden retos operativos, como escasez de slots, falta de personal en tierra y restricciones para dejar pernoctar aeronaves en algunos aeropuertos, factores que reducen la disponibilidad operativa y elevan los costos.

Otro reto es asegurar la disponibilidad de aeronaves que cumplan con los estándares de mantenimiento y certificación que exige la industria. “Hay aviones, pero no todos cumplen con las condiciones de mantenimiento y regulación que exige la industria”, advierte Ortega. “No se trata de preguntar si el avión es bonito o de qué color; lo importante es si los mantenimientos están al día, qué certificaciones tienen los pilotos y cuáles son los estándares de seguridad con los que opera la empresa”.

Pese a ello, las perspectivas siguen siendo favorables. Mordor Intelligence estima que la actividad de los jets privados se mantuvo 10% por encima de los niveles de 2019 hasta mediados de 2025, incluso después de la recuperación de la aviación comercial. “La pandemia introdujo a miles de usuarios nuevos al vuelo privado, y la fidelización ha demostrado ser sólida, ya que los viajeros valoran la mínima exposición a aeropuertos congestionados y los itinerarios personalizados”, indica.

La firma detalla que América del Norte mantuvo el 81,93 % del dominio de los ingresos en 2025 gracias a una flota de más de 5,000 aeronaves, donde Canadá y México contribuyen con volúmenes adicionales a través de los flujos de viajes y turismo relacionados con el sector de los recursos naturales, incluso con la liberalización de rutas bajo el T-MEC.

Grupo GP

60 AÑOS CONSTRUYENDO UN LEGADO

La innovación con propósito y la experiencia por más de seis décadas se fusionan en cada uno de sus proyectos, creando soluciones con visión de futuro que transforman positivamente a las personas y a su entorno.

En 1966 surgió la constructora regiomontana que dio paso a lo que hoy es Grupo GP. Con presencia nacional, impulsa proyectos de infraestructura, inmobiliarios, de vivienda y de servicios energéticos a través de sus cinco unidades de negocio.

Como parte de su evolución, ha incorporado un modelo de atención integral *One Stop Shop*, que reúne la experiencia de GP Construcción, GP Desarrollos y BRÍO Energía, para ofrecer soluciones completas en proyectos industriales.

Así, es un líder que acompaña a sus clientes desde la selección y desarrollo del terreno hasta el diseño, la construcción y la infraestructura eléctrica, para optimizar recursos y la ejecución de las obras.

En más de 60 años de trayectoria, la empresa ha sumado cerca de 22 millones de metros cuadrados de construcción, al participar en las Líneas 2 y 3 del Metro de Monterrey, el Acueducto El Cuchillo II, el Puente La Unidad, el Centro Roberto Garza Sada de la Universidad de Monterrey (UEM), el Estadio BBVA y la Arena Ciudad de México, entre otros.

Asimismo, su prestigio se refleja en la edificación de complejos industriales para compañías globales como LEGO Operaciones de México, BMW, Michelin, Brembo, Jumex, Bobcat y Volvo Trucks. En tanto que, en construcción responsable, ha creado inmuebles con certificaciones LEED para Caterpillar, el Centro Roberto Garza, LEGO Operaciones de México, el Estadio BBVA y Jumex.

CONSTRUIR TAMBIÉN ES TRANSFORMAR VIDAS

Grupo GP estableció la Fundación José María Garza Ponce al responder a su propósito: "Transformamos vidas construyendo sueños que trascienden".

Para ello, promueve la enseñanza mediante alianzas con la Universidad de Monterrey y la Universidad Autónoma

de Nuevo León (UANL), con las que ha beneficiado a más de 125 estudiantes desde 2021. A la par, con la UDEM mantiene una beca vitalicia para respaldar a los jóvenes en su educación y crecimiento personal y profesional.

Otra de sus iniciativas de impacto social es Aulas Móviles. En sinergia con Construyendo y Creciendo, permite que trabajadores de la construcción y contratistas concluyan sus estudios de primaria, secundaria y preparatoria, además de acceder a cursos de inglés, AutoCAD y finanzas personales sin dejar de laborar.

Igualmente, Grupo GP ha emprendido más de 200 jornadas de voluntariado para mejorar las zonas donde construyen, a través de restauración de escuelas y centros comunitarios, reforestaciones y apoyos a la población local.

Y como un compromiso con las nuevas generaciones, inauguró la Guardería GP en su corporativo, con la finalidad de brindar mayor bienestar a sus colaboradores que son madres y padres. Todas estas acciones demuestran que la trascendencia cobra sentido cuando se traduce en calidad de vida para la sociedad.



PUENTE LA UNIDAD, CONSTRUIDO EN 2003 EN MONTERREY.



EL ESTADIO BBVA ES LA SEDE DE LOS RAYADOS DE MONTERREY.



CENTRO ROBERTO GARZA SADA, UNO DE LOS ÍCONOS DE GRUPO GP.



PLANTA DE VOLVO TRUCKS EN CIÉNEGA DE FLORES, NUEVO LEÓN.

LA RUTA ASIÁTICA DE MAJA SPORTSWEAR

La marca de ropa *outdoor* construyó una red de proveeduría para acceder a telas, componentes y tecnologías y competir en el mercado global.

POR: Mara Echeverría

Las telas técnicas, los acabados especializados y los componentes que permiten incorporar protección solar o resistencia al agua suelen pasar desapercibidos para los consumidores. Sin embargo, detrás de cada prenda *outdoor* existe una cadena de suministro que determina desde el desempeño del producto hasta su disponibilidad en las tiendas.

En el caso de MAJA Sportswear, que nació hace seis años en Culiacán, su crecimiento se basa en la construcción de una red de proveeduría que le permite acceder a materiales y tecnologías difíciles de encontrar en el país, por lo que recurre a proveedores especializados asiáticos que operan bajo un esquema vertical que, por décadas, ha sido aprovechado por la industria global del vestido y el calzado.

“MAJA es la primera marca mexicana de ropa *outdoor* y eso define cómo operamos”, dice José Ignacio de Nicolás, su fundador. “Todo se diseña en México, pero trabajamos con una red internacional especializada porque cada región tiene fortalezas en materiales y categorías”.

De Nicolás detalla que la empresa mantiene un equipo de 24 personas dedicado al diseño y al desarrollo de productos en la Ciudad de México, donde se crean las colecciones que, posteriormente, se conectan con proveedores asiáticos que concentran la fabricación de insumos utilizados por la industria de ropa *outdoor*, que este año cerrará con un valor global de 28,900 millones de dólares para llegar a 57,300 mdd en 2035, según Global Market Insights Inc.

“La oficina en Shanghái nos dice qué materiales nuevos existen, qué botones

están disponibles y qué tecnologías están llegando al mercado”, explica el empresario. “A partir de ahí, tomamos decisiones sobre cada prenda”.

El proceso suena sencillo pero lleva su tiempo. Entre el desarrollo inicial, las muestras, los ajustes, la producción y la llegada del producto a los centros de distribución en Culiacán y Guadalajara transcurre un año. Esa planeación se ha vuelto indispensable para sostener un portafolio cada vez más amplio y una red comercial que crece a doble dígito.

Esta dependencia de Asia responde a la disponibilidad tecnológica en México. Si bien De Nicolás reconoce la calidad de la manufactura nacional, considera que el país enfrenta limitaciones para producir muchos de los componentes que requiere una prenda *outdoor*.

Sin embargo, este modelo operativo tiene la presión de los incrementos arancelarios y los cambios regulatorios que impactan los costos de las empresas que manufacturan en Asia, ya que México aplica aranceles de entre el 15 y el 50% a las importaciones textiles de países asiáticos sin tratado de libre comercio, como China, India y Vietnam.

Según el empresario, las modificaciones en materia arancelaria elevaron alrededor del 14% el costo integral de algunos productos. Sin embargo, MAJA decidió absorber el impacto sin trasladarlo al consumi-



PLAN. José Ignacio de Nicolás fundó una marca que se ha enfocado en atender mercados específicos para crecer en ventas.

dor. “No queremos jugar nada que ponga en riesgo la permanencia. Somos una empresa de seis años y lo que tengamos que hacer para durar más de 100 años en el mercado lo vamos a hacer”, asegura De Nicolás.

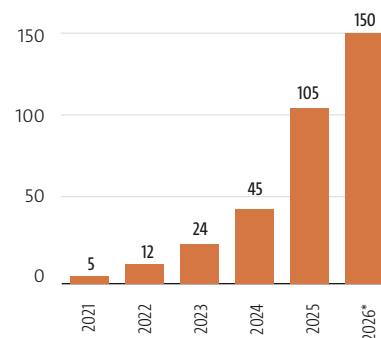
DEL SUMINISTRO A LA EXPANSIÓN

MAJA Sportswear abrió su primera tienda física en 2020. En los años siguientes llegaron aperturas en ciudades como Mazatlán, Hermosillo y Tijuana, donde la afinidad con actividades como la pesca deportiva, el turismo y la vida al aire libre facilitó

LA CONSOLIDACIÓN DE UN MERCADO

MAJA Sportswear tiene el plan de cerrar 2026 con 150 tiendas, fortaleciéndose en los mercados donde ya tiene presencia.

NÚMERO DE TIENDAS



*Cifra estimada.

FUENTE: MAJA Sportswear.

el posicionamiento de la marca. En dos años, la empresa acumuló 12 establecimientos y, tras acelerar su crecimiento entre 2023 y 2025, proyecta cerrar 2026 con 150 tiendas.

En una nueva etapa, la marca no está enfocada en aumentar el ritmo de aperturas, sino en transformar la experiencia de compra. La estrategia contempla fortalecer la presencia en mercados metropolitanos, como la Ciudad de México, Guadalajara y Monterrey, sin abandonar ciudades donde la marca encontró algunos de sus mercados más fieles.

“Vamos a duplicar las tiendas de tamaño y a renovar las primeras para alinearlas al nuevo formato”, explica De Nicolás. “Teníamos en promedio 68 metros cuadrados que nos limitan el crecimiento en el número de colecciones, pero la última tienda que inauguramos en Monterrey es 10 veces más grande”, dice.

Los nuevos formatos incorporan cafeterías, simuladores de golf y pesca, además de espacios inmersivos con embarcaciones recreativas que buscan reforzar la conexión con el estilo de vida *outdoor*. El plan es remodelar 35 locales este año y desarrollar, en el largo plazo, al menos 20 tiendas bajo este concepto.

La transformación también se refleja en el desempeño comercial. La empresa reporta un alza del 75% en ventas mismas tiendas en 2025 y un incremento del 230% en ventas totales, aunque no revela montos.

Para Arturo Méndez, académico de la Escuela Bancaria y Comercial, el reto consiste en crear una ventaja

perceptible para el consumidor. “El posicionamiento va a depender mucho de que el producto satisfaga la necesidad de su mercado. Si yo lanzo una prenda para hacer deporte y me funciona, la seguiré utilizando y recomendando. El cliente es la mejor publicidad”, explica.

El especialista considera que el desarrollo de una cadena de suministro capaz de acceder a materiales, tecnologías y componentes diferenciados puede convertirse en una ventaja competitiva frente a otras empresas, siempre que el consumidor note ese valor agregado en el desempeño de las prendas. “Si el mercado percibe que está recibiendo el mismo beneficio que le ofrecen otras marcas, incluso a un precio competitivo, eventualmente las va a preferir. Es cuestión de tiempo”, sostiene. “El hecho de que sea una compañía mediana no significa que no tenga la capacidad de competir con empresas de mucha mayor tradición”.

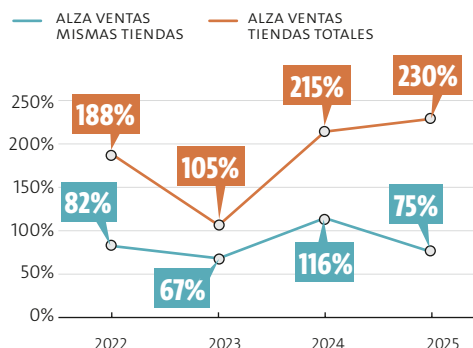
ENTENDER REGIONES, NO PAÍSES

Para De Nicolás, parte del crecimiento de MAJA se explica por una lectura distinta del mercado mexicano. Mientras que muchas marcas internacionales concentran sus esfuerzos en las principales zonas metropolitanas, la compañía construyó buena parte de su presencia en ciudades medianas donde encontró consumidores con afinidad natural hacia las actividades al aire libre.

“Las marcas internacionales ven a México como un solo mercado y México es completamente distinto

INGRESOS QUE CRECEN

Las ventas mismas tiendas crecieron 75% el año pasado, luego de un año extraordinario en 2024. Las totales lo hicieron más del 230%.



FUENTE: MAJA Sportswear.

en cada región”, dice De Nicolás. Esta estrategia también influye en la operación diaria, ya que los inventarios y las colecciones se ajustan según el clima, los hábitos de consumo y las actividades predominantes en cada región.

Para Méndez, esa cercanía con el consumidor regional puede transformarse en una ventaja estructural. “El que conozcan cada segmento al que están dirigidos les asegura cierta permanencia y aceptación en el mercado”, opina el académico, quien considera que la combinación entre diferenciación regional y desarrollo de producto constituye uno de los principales factores para competir contra multinacionales.

En tanto, la profesionalización de la compañía avanza al mismo ritmo que la expansión. Con apenas seis años de operación, MAJA incorporó auditorías externas, procesos de *compliance* y un consejo de administración con integrantes independientes. “Somos una empresa muy precoz. Nacimos con la madurez que normalmente tiene una empresa muchos años después”, comenta De Nicolás.

Hasta ahora, buena parte del crecimiento se ha financiado mediante reinversión y líneas de crédito, pero la estructura corporativa está diseñada para acompañar una operación de mayor escala. Aunque la internacionalización aún no forma parte de un plan formal, la dirección reconoce que ya observa oportunidades fuera de México. “No es un proyecto escrito, pero algún día vamos a llegar a otros países, porque la aceptación que ha tenido el producto y la marca en México nos da la seguridad, la tranquilidad y el soporte que necesitamos para pensar en que podemos ir a otros países”, concluye el empresario.



COSTO. El modelo de importar textiles ha impactado en los precios de producción pero no en los del producto.

ASIPONAS del Corredor Marítimo

Conectando océanos, impulsando el comercio de México.



Las ASIPONAS **Salina Cruz, Coatzacoalcos, Dos Bocas y Puerto Chiapas** integran una Plataforma Logística Multimodal estratégica que fortalece el comercio nacional e internacional mediante el Corredor Interoceánico del Istmo de Tehuantepec.

El Corredor Interoceánico ofrece una alternativa moderna, eficiente y competitiva para el movimiento de mercancía entre Asia, América y Europa, impulsando el desarrollo económico del sur-sureste del país.



Las cuatro ASIPONAS participantes conforman una red portuaria que brinda infraestructura especializada, conectividad ferroviaria, servicios logísticos integrales y nuevas oportunidades para la inversión, la industria y el comercio exterior.

Hoy la Plataforma Logística Multimodal es una realidad.

Hoy, México fortalece su posición logística en el mundo.

Hoy, las ASIPONAS del Corredor Marítimo conectan mares para mover el futuro.



Administraciones del Sistema Portuario Nacional



Gobierno de
México

Marina
Secretaría de Marina



EFFECTO NIPÓN

El mercado de bonos japoneses ofreció por décadas un rendimiento bajo pero estable. Hoy, cambia el orden del sistema financiero.

POR: Rafael Mejía

VALOR

De cero a 100 es la velocidad que ha tomado el mercado de bonos de Japón, que durante más de dos décadas se mantuvo prácticamente inmóvil: con rendimientos mínimos, poca volatilidad y la reputación de ser uno de los refugios más seguros del sistema financiero global. Pero, en cuestión de meses, ese equilibrio comenzó a romperse. La volatilidad, que antes apenas existía, se apoderó del mercado, los inversionistas están nerviosos y las piezas del tablero financiero internacional empiezan a reacomodarse.

El mercado japonés de bonos es uno de los más grandes del mundo. Su tamaño supera los 8 billones de dólares y representa cerca del 10% del mercado global de deuda soberana, según datos del Fondo Monetario Internacional (FMI). Durante años, Japón sostuvo tasas de interés cercanas a cero e incluso negativas para combatir décadas de estancamiento económico y deflación. En ese entorno, aunque los rendimientos eran mínimos, los bonos japoneses seguían siendo atractivos por la estabilidad y la seguridad que ofrecían.

Sin embargo, el panorama cambió en 2024 cuando el país registró un crecimiento sostenido de la inflación del 2.5% y se superó por primera vez en 30 años el objetivo del 2%, obligando al Banco de Japón a modificar gradualmente su política monetaria. El problema es que este giro ocurre en medio de una deuda pública que ya supera el 240% del PIB, la más alta entre las economías desarrolladas y tras la aprobación de nuevos estímulos económicos por 21.3 billones de yenes financiados con más endeudamiento.

Los rendimientos de los bonos del gobierno japonés a 10 y 20 años pasaron de estar en niveles cercanos a cero a tener actualmente un rendimiento del 2.8 y del 3.5%, respectivamente.



Ignacio Saralegui, director de Soluciones de Cartera para América Latina de Vanguard, explica que el incremento de los rendimientos de los bonos responde a un cambio estructural en las expectativas sobre la economía japonesa, con un aumento de los precios de la energía, una inflación más persistente de lo esperado y una política fiscal más expansiva bajo la nueva administración del país. “El Banco de Japón parece estar pasando de una postura altamente cautelosa a una que favorece una normalización de políticas estable e incremental”, dice.

Ese aumento de deuda preocupa a los inversionistas, pues el temor es que el gobierno necesite emitir cada vez más bonos para financiar su gasto, saturando el mercado con una sobreoferta de deuda. Al mismo tiempo, la demanda se ha debilitado, pues el Banco de Japón, que durante años fue el principal comprador de bonos para mantener bajas las tasas, comenzó a reducir sus compras para sanear su balance y normalizar la política monetaria.

“Todo apunta a que Japón todavía tiene margen para seguir elevando las tasas de interés. Los salarios continúan creciendo, la inflación se está consolidando y eso le da al Banco de Japón argumentos para avanzar gradualmente con el ajuste de su política monetaria”, señala Saralegui.

La salida parcial del banco central dejó al mercado sin su principal ancla. Ahora, los precios de los bonos responden más a las fuerzas de oferta y demanda, provocando movimientos bruscos y mayor volatilidad. Además, cuando las tasas de interés suben, los bonos emitidos anteriormente, que pagan menores rendimientos, pierden atractivo. El resultado es una venta masiva de los bonos japoneses.

TSUNAMI GLOBAL

El problema no se queda dentro del mercado del país asiático. Los inversionistas institucionales japoneses son de los mayores compradores de activos extranjeros del mundo y mantienen alrededor de 5 billones de dólares invertidos fuera de su país, principalmente, en bonos del Tesoro estadounidense y mercados emergentes.

Durante años, esos capitales salieron de Japón porque las tasas locales eran demasiado bajas, pero si ahora los bonos japoneses comienzan a ofrecer mejores rendimientos y el yen se fortalece, los inversionistas podrían repatriar su dinero y vender activos extranjeros para volver al mercado local.

“Si Japón deja de comprar bonos extranjeros o vende parte de sus posiciones para reinvertir internamente, otros países tendrían que ofrecer tasas más altas para seguir atrayendo capital. Un aumento de tasas en-

TORMENTA ASIÁTICA

Los rendimientos de los bonos se encuentran en máximos mientras crecen los temores por la deuda pública y la salida del banco central como principal comprador.

% DE RENDIMIENTO DE LOS BONOS DE JAPÓN A 10 AÑOS



FUENTE: Investing.

carece el crédito, reduce el consumo y enfría el crecimiento económico”, resalta Saralegui. Es decir, se desataría una guerra de tasas entre países para atraer el capital extranjero.

En el caso de México, Saralegui considera que la exposición dependerá más de su credibilidad macroeconómica que de las decisiones tomadas en Tokio. Pero aunque no es una estrategia tan implementada en México, Alfredo Marentes, analista de mercados de VT Markets, explica que el peso podría enfrentar presiones por el llamado *carry trade*, por el que inversionistas piden prestado en yenes, con tasas muy bajas, para invertir en activos mexicanos con mayores rendimientos.

Si las tasas japonesas suben, ese diferencial pierde atractivo. Los inversionistas entonces venderán pesos mexicanos para recomprar yenes y pagar sus deudas, lo que provocaría una depreciación de la moneda mexicana.

“La reciente volatilidad del yen ya está reconfigurando el tablero de monedas globales, revirtiendo parte de las condiciones que habían hecho del *carry trade* un pilar de ren-

tabilidad para América Latina. Sin embargo, mientras el diferencial entre las tasas de Banxico y del Banco de Japón siga siendo amplio, el *carry* conserva atractivo. La clave es la velocidad del ajuste japonés”, agrega Marentes.

Además, el propio Banco de Japón enfrenta un dilema complejo. Aunque busca reducir su intervención en el mercado, la volatilidad y el aumento acelerado de los rendimientos podrían obligarlo nuevamente a comprar bonos para estabilizar los precios. Eso implicaría expandir otra vez su balance y aumentar indirectamente la carga de deuda, alimentando aún más la incertidumbre entre los inversionistas.

“Lo que ocurre hoy en Japón no es solo un problema local. Es el posible fin de una era de dinero barato y estabilidad artificial que durante décadas ayudó a sostener los mercados financieros globales. Y si el mayor acreedor del mundo comienza a replegar su capital hacia casa, las consecuencias podrían sentirse desde Wall Street hasta los mercados emergentes, como México”, advierte Marentes.

Arquitecto del Tec de Monterrey

COLABORÓ EN LA RECONSTRUCCIÓN DE NOTRE DAME

Egresado del Campus Estado de México, Alejandro Arredondo fue el único arquitecto latinoamericano que intervino, con el apoyo de la tecnología, en la rehabilitación del recinto considerado Patrimonio de la Humanidad.

En abril de 2019, un incendio en la Catedral de Notre Dame marcó un complejo desafío: restaurar una parte del inmueble gótico cuya edificación comenzó en 1163. Para lograrlo, en la creación de la maqueta digital participó el arquitecto mexicano Alejandro Arredondo.

El jefe de proyectos BIM en la firma Art Graphique & Patrimoine (AGP), con sede en París, Francia, es egresado del Tec de Monterrey y asegura que los conocimientos adquiridos en su *alma mater* sentaron las bases para el éxito en un proyecto tan exigente.

Para él, los profesores de la institución fueron un referente: gracias a ellos conoció cuáles eran las tendencias de la industria y los requerimientos en los despachos de arquitectos en México y el mundo. Sin duda, esto lo inspiró y le permitió vincularse con el contexto internacional.

“La formación que tuve en el Tec me ayudó en un punto muy importante: en la parte de modelado de la información de la construcción o BIM (*Building Information Modeling*, por sus siglas en inglés), que es prácticamente hacer maquetas digitales con datos de los edificios”, explica.

Aunque la experiencia en las aulas del Campus Estado de México no solo trazó el mapa de su exitosa carrera, también fue el escenario en el que cruzó caminos con su futura esposa, quien era una alumna de intercambio proveniente de Francia.

Tiempo después, su historia inició otro capítulo y Alejandro se mudó a aquel país, donde aprendió el idioma y la cultura antes de comenzar a trabajar.

INNOVACIÓN QUE HONRA EL PASADO

Cuando ocurrió el incendio en Notre Dame, el gobierno francés anunció que la reconstrucción, la cual duró cinco años, se haría respetando el diseño original.

Como el único arquitecto latinoamericano que colaboró en el proyecto, Arredondo conjuntó la investigación sobre las tradiciones y los métodos constructivos que se usaban en la Edad Media con el aspecto

humano, un elemento al que el Tec le pone mucho énfasis. Asimismo, se sumaron las herramientas tecnológicas, entre ellas BIM, el uso de drones y el escaneo 3D.

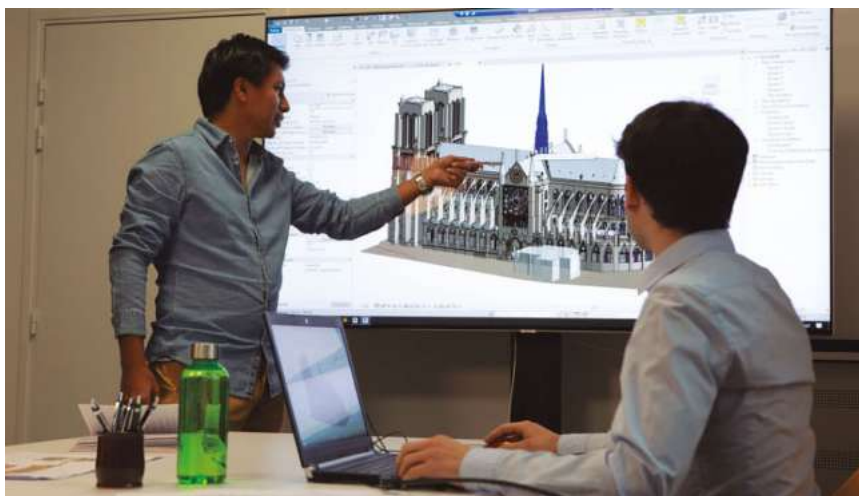
“Gracias a una maqueta digital, podemos garantizar la conservación y la comprensión de un edificio para las futuras generaciones. Eso también habla del desarrollo humano y de la conciencia social”, puntualiza el especialista en BIM.

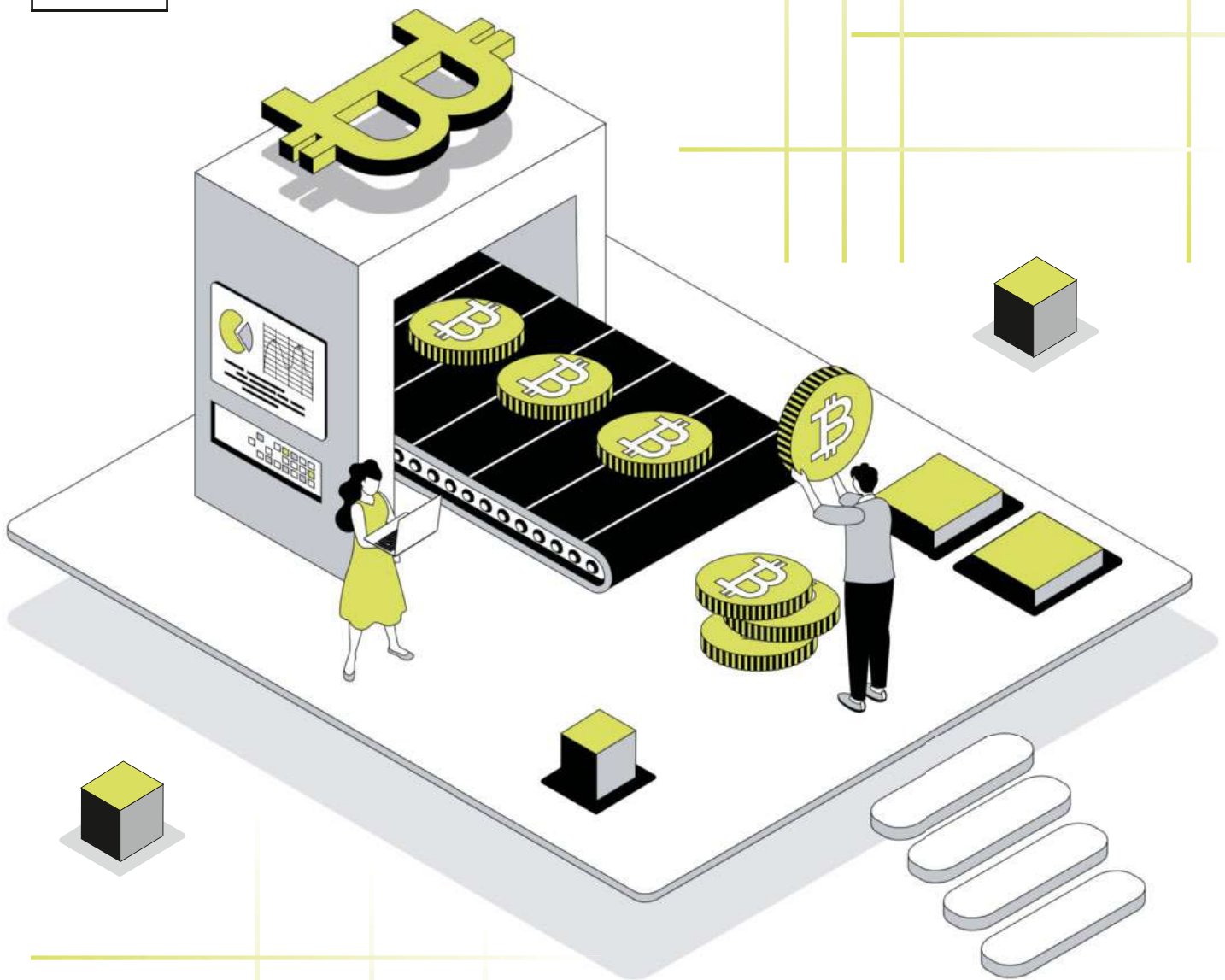
Al destacar que el aprendizaje continuo en diversas áreas relacionadas con la arquitectura ha sido clave para su crecimiento profesional, Arturo recomienda a los estudiantes salir de su zona de confort, seguir preparándose y aprovechar las oportunidades que se les presentan para demostrar que el talento no conoce fronteras.



“Tenemos la suerte de participar en un edificio de más de 860 años. Nuestra aportación es como un granito de arena, en comparación con toda la historia del inmueble”.

ALEJANDRO ARREDONDO, jefe de proyectos BIM en la empresa Art Graphique & Patrimoine (AGP) y egresado del Tec de Monterrey.





EL FIN A LA VISTA

La emisión de bitcoins ya llegó al 95% y ahora su precio dependerá cada vez más de su adopción y de su demanda.

POR: Rosalía Lara

Una de las máximas del mercado es la ley de la oferta y la demanda, que establece los precios en función de la cantidad que los productores están dispuestos a vender con la cantidad que los consumidores desean comprar. En el caso del bitcoin, la oferta tiene una particularidad que ningún banco central ni ninguna empresa emisora puede modificar: está limitada por código a 21 millones de unidades.

A 17 años de su creación, el activo ha alcanzado un nuevo umbral. Más de 20 millones de bitcoins ya fueron emitidos, es decir, alrededor del 95% del suministro total está en circulación. "Esto significa que ya se han repartido casi todas las bitcoin que estarán disponibles en la historia y que el ritmo para conseguir las

pocas que quedan va a ser cada vez más lento”, dice Julian Colombo, director senior para Sudamérica de Bitso.

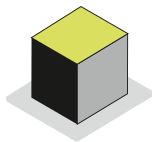
La emisión de bitcoin está programada desde 2009 y la reducción gradual de la oferta forma parte de su diseño. Tras el último *halving*, el proceso que se da cada cuatro años y reduce a la mitad la recompensa por minar bitcoin, ocurrido en abril de 2024, la recompensa por bloque pasó de 6.25 a 3.125 bitcoins y la producción diaria se redujo a cerca de 450 unidades.

Para Colombo, el que haya un número limitado de la criptodivisa le da al mercado cierta certeza y lo hace un activo atractivo, similar al oro, pero en una versión digital. “Al reducirse el número de nuevos bitcoins que entran al mercado todos los días, la oferta se vuelve sumamente apretada. Si la cantidad de personas y empresas que quieren comprar bitcoin se mantiene igual o sigue creciendo, la consecuencia de esa escasez es que el precio tiende a subir con el tiempo”, señala el directivo.

Sin embargo, la escasez por sí sola no determina el precio. “Nunca lo ha hecho de forma aislada”, asegura Salvador Rivero, gerente general de Binance para México, quien explica que lo que mueve el precio en el corto plazo es la deman-

21

millones de unidades es el máximo de bitcoin que podrá haber en el mercado.



SIN FRENO

En 10 años, el precio de la criptomoneda se ha multiplicado 144 veces.

PRECIO DEL BITCOIN EN DÓLARES



FUENTE: Investing.

da, la liquidez global, las decisiones de la Fed y el apetito de riesgo institucional.

“Lo que sí cambia estructuralmente es la dinámica de largo plazo: a menor emisión nueva, cualquier incremento de demanda tiene un impacto de precio más pronunciado. Pero eso no es una promesa, es una función matemática. El mercado tiene que seguir construyendo demanda real (usuarios, casos de uso, infraestructura) para que esa ecuación se materialice”, dice Rivero.

Además, el 5% restante, poco más de un millón de monedas, tardará más de un siglo adicional en entrar en circulación. El último bitcoin, según los modelos actuales, no será minado hasta alrededor del año 2140.

CUESTIÓN DE DEMANDA

Ramsé Gutiérrez, vicepresidente senior y codirector de Inversiones de Franklin Templeton México, considera que el principal motor de las cotizaciones sigue siendo el apetito de los inversionistas y no la reducción de la oferta. “La realidad es que la mayor parte o el mayor fundamento del bitcoin es la especulación. No existe una economía detrás que permita hacer que el bitcoin mantenga un fundamento en su valor”, comenta.

Sin embargo, cada vez más inversionistas institucionales adoptan la criptomoneda. En enero de 2024, se aprobaron los primeros ETF (fondos cotizados) de bitcoin al contado en Estados Unidos; desde entonces, los activos bajo gestión de los ETF de bitcoin han alcanzado los 82,780 millones de dólares, de acuerdo con CoinMarketCap.

Antonio Di Giacomo, analista senior de mercado de XS, atribuye a la entrada de esos fondos el rally que llevó al bitcoin a sus máximos históricos a finales del año pasado y considera que le dan fortaleza al mercado. “Las grandes manos que han inyectado dinero en el mercado tienen el dinero de sus inversionistas ahí, y yo no creo que ellos permitan que el mercado caiga en un momento determinado”, dice Di Giacomo.

Los especialistas coinciden en que el bitcoin dependerá cada vez menos de cuántas monedas quedan por minar y más de su capacidad para consolidarse como parte del sistema financiero. “La certeza legal es lo que permite que el capital institucional entre a escala. Lo que hemos visto en los últimos años, con diversos avances regulatorios y los ETF, es una señal de que el activo dejó de ser un experimento y entró a la infraestructura del sistema financiero”, asegura Rivero.

INSPIRANDO LÍDERES TODOS LOS DÍAS DEL AÑO



**Francis
Ford Coppola**
CREATIVIDAD



**Renée
Mauborgne**
ESTRATEGIA



**Carl
Lewis**
ALTO
RENDIMIENTO



**Rita
McGrath**
INNOVACIÓN
Y CRECIMIENTO



**Greg
Hoffman**
MARKETING



**David
Rowan**
TRANSFORMACIÓN
EMPRESARIAL



**Nathalie
Nahai**
IA Y EL FUTURO
DEL TRABAJO



**Terry
Gutiérrez**
LIDERAZGO

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

+52 55 5002 3232

+52 55 6493 5155

info.mx@wobi.com

Más información



Main Sponsors

FUTURO

LA CARRERA DEL SILICIO

Las empresas de nube compiten en un nuevo negocio. Ahora, buscan crear sus propios chips optimizados para IA y no depender tanto de otras firma.

POR: Eréndira Reyes

La denominada *cloud war*, o guerra en la nube, inició hace varios años, cuando las compañías de todo el mundo decidieron digitalizarse y vieron los resultados positivos de usar nubes públicas y privadas para el almacenamiento de datos y el fortalecimiento de su infraestructura informática para su operación. Sin embargo, el uso de inteligencia artificial llevó la estrategia del negocio a un nuevo plano. Ahora, las empresas priorizan fabricar sus propios chips para entrenar y poner en funcionamiento la IA.

Amazon, Google, Microsoft y Meta no quieren convertirse en fabricantes tradicionales de semiconductores, lo que sí pretenden es controlar una parte cada vez más grande de la infraestructura que sostiene su negocio.

Ese movimiento abre una nueva vertical para las nubes y reduce la dependencia de estas firmas de Nvidia, la líder indiscutible en la fabricación de chips que, en 2025, reportó 215,900 millones de dólares en ingresos, 65%

más que un año antes, mientras que su división de centros de datos llegó a 193,700 mdd. Ningún otro proveedor tiene, hoy en día, una posición comparable a la de Nvidia en unidades de procesamiento gráfico (GPU), redes, software y ecosistema de desarrolladores.

Andrés Tatha, director general para el sector público de AWS, explica esta tendencia desde la lógica de capas. La división de Amazon quiere dar opciones “en la capa inferior, digamos, del silicio”. En esa capa, la compañía ya usa chips personalizados, como el Trainium, para el entrenamiento y la inferencia que hay que hacer con los modelos. El directivo asegura que ya hay 1.4 millones de chips Trainium 2 siendo utilizados en la infraestructura de la empresa,



y que más de 100,000 compañías los usan a nivel global.

Pero esto no significa que AWS rompa lazos con Nvidia, es más un complemento. “De la misma manera que tenemos nuestros propios chips, también tenemos de Nvidia, Intel, AMD, de quien sea, porque le queremos dar a nuestros clientes todas las opciones que ellos necesitan en la capa inferior del silicio”, detalla Tatha.

Lo que las empresas buscan es construir un portafolio más amplio para decidir qué chip conviene usar según cada carga de trabajo. Nvidia seguirá siendo clave en los procesos en los que su plataforma conserva ventaja, sobre todo, en el entrenamiento de modelos de frontera y en despliegues que requieren alta compatibilidad con el ecosistema de desarrolladores, de acuerdo con Miguel Ángel Margain, consultor especialista en innovación y protección intelectual.

Los chips propios, en cambio, ganan terreno en tareas más previsible, repetitivas y masivas, en las que el control de costos y la disponibilidad de capacidad pesan tanto como el desempeño bruto. AWS ya tradujo esa tesis a un producto, el Trainium 3, un chip de IA de 3 nanómetros diseñado para cargas agénticas, razonamiento y video.

Cuando una empresa despliega IA generativa en producción, el problema ya no es solo entrenar un modelo, sino que el gasto aparece en la inferencia, es decir, en cada consulta, respuesta, recomendación, resumen, agente o acción automatizada. Ese volumen crece todos los días y pega directo en la factura de la nube. Por eso, estos chips permiten ofrecer cómputo más barato en cargas definidas de trabajo y, al mismo tiempo, proteger margen dentro del proveedor de nube.

Google siguió esa ruta antes que casi todos los competidores de la nube. Sus unidades

de procesamiento tensorial (TPU) nacieron para uso interno y durante años sostuvieron productos masivos, como Search, Photos, Maps y, más tarde, Gemini. Ahora, Google Cloud comercializa TPU como infraestructura para clientes y en 2026 presentó TPU 8t y TPU 8i, una generación separada entre entrenamiento e inferencia.

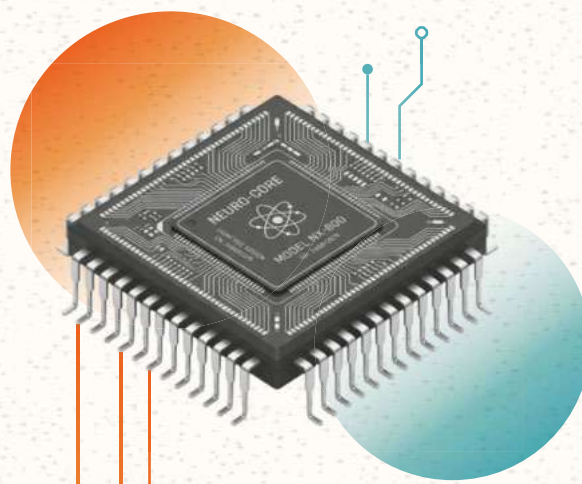
Patrick Moorhead, CEO y analista principal de Moor Insights & Strategy, advierte un aspecto a considerar en el proceso de adaptación de esta tecnología, pues la transición no será automática, ya que los racks de Google y de Amazon aún son “muy personalizados”. Por su parte, Alvin Nguyen, analista senior de Forrester, señaló a Reuters que Nvidia debe estar preocupada pero no alarmada porque su ecosistema es una poderosa barrera de entrada.

Gartner prevé que los ingresos globales de semiconductores superen 1.3 billones de dólares en 2026, con un crecimiento interanual del 64%. También estima que los semiconductores de IA representarán cerca del 30% del total y que la inversión de los hiperescaladores en infraestructura de IA crecerán más del 50% este año.

Pero los proveedores de nube no son los únicos que están optando por esta tendencia. Meta también desarrolla sus chips MTIA y OpenAI ya trabaja con Broadcom y TSMC en un procesador propietario para inferencia.

UNA NUEVA ERA DE CHIPS A LA MEDIDA

Joaquín Espinoza, líder de Cloud de Accenture, señala que en este panorama es prácticamente una necesidad demostrarle al CFO que las soluciones agénticas o de IA pueden incrementar ingresos u optimizar costos, y es, precisamente, la razón que incentiva el desarrollo de un hardware propio.



“La idea es poder convencer al financiero”, enfatiza Espinoza. “Esto es una moneda de dos caras, primero tienes que enfrentarte al convencimiento tecnológico y ahí es donde el CIO (Chief Information Officer) se emociona; del otro lado de la moneda está la parte financiera”.

Todo parte de una decisión de rentabilidad. Las empresas desarrollan estos nuevos chips porque reducen costos y les permite desplegar IA sin esperar meses por capacidad de GPU; misma que Nvidia, el principal proveedor, tiene comprometida entre muchos clientes. La oportunidad consiste en convertir los chips en parte de la conversión de retorno de inversión.

“Al personalizar y codiseñar el silicio con hardware, redes y software, podemos entregar una eficiencia energética y un desempeño absoluto mucho mayores”, señala Amin Vahdat, director de Tecnología, IA e infraestructura de Google Cloud.

Para las empresas usuarias, el beneficio potencial es que tendrán más opciones y, quizá, menor presión de costos; mientras que, para los proveedores de cloud, la ventaja es que si controlan el costo unitario, pueden competir en precio y defender los márgenes.

Mobil Talks

EL NUEVO CICLO DE CHARLAS TÉCNICAS DE EXXONMOBIL

La iniciativa llega como un referente en análisis especializado, demostrando cómo una lubricación de alta precisión prolonga la vida útil de los equipos, potencia la productividad y favorece la eficiencia energética.

En el corazón de la manufactura, detrás de cada engranaje o pieza perfecta, hay historias de dedicación y retos técnicos superados a pulso. En este contexto, ExxonMobil dio un paso al frente con el lanzamiento de *Mobil Talks*.

Dicho espacio fue diseñado para elevar la conversación técnica del sector, con el objetivo de crear un puente de conocimiento compartido donde los verdaderos expertos del campo y los especialistas de la marca de lubricación avanzada unan fuerzas para llevar la productividad al siguiente nivel.

Es así que, a través de casos reales, el evento aborda las mejores prácticas para optimizar procesos, reducir paros no programados y maximizar el rendimiento de la maquinaria.

Como asegura Rubén Baca, gerente de Servicios de Ingeniería de Campo para México y Centroamérica para Exxon Mobil, los pilares de la iniciativa son la estabilidad técnica, la confiabilidad de los equipos y la rentabilidad, demostrando que la compañía es un aliado estratégico.

“La manufactura enfrenta el reto constante de operar con mayor precisión y eficiencia. En ExxonMobil, entendemos que este desafío combina productos de alta calidad con un profundo conocimiento técnico y un acompañamiento especializado”, afirma el ejecutivo.

MONTERREY ES EL PIONERO DE MOBIL TALKS

Para iniciar una gira nacional, la primera edición del ciclo de charlas se llevó a cabo en julio en la ciudad de Monterrey, una de las sedes industriales más importantes del país.

Durante 2026, el encuentro se replicará en otros polos prioritarios, como Querétaro, con una convocatoria para ingenieros del sector y tomadores de decisiones.

“Con *Mobil Talks*, traducimos la evidencia técnica y nuestra experiencia de cam-

po para que los perfiles de dirección, operaciones, mantenimiento y compras vean cómo una estrategia de lubricación de alta precisión impacta directamente en sus indicadores clave”, explica Rubén Baca.

Además, esta propuesta de valor la respaldan herramientas de vanguardia y productos diseñados bajo los más altos estándares de ingeniería como:

- El programa global Mobil Lubricant Analysis (MLA), recientemente reubicado en México para una mayor agilidad.
- Un portafolio especializado que incluye a la serie de aceites hidráulicos Mobil DTE™ 10 Excel, que incrementa la eficiencia de las bombas hasta en un 6%, para un menor consumo de energía.
- Una gama completa de grasas Mobil™, que ofrecen un desempeño balanceado y una protección prolongada de los activos críticos.

En palabras del gerente de Servicios de Ingeniería de Campo para México y Centroamérica para Exxon Mobil, este ecosistema permite dar el salto definitivo hacia esquemas de mantenimiento predictivo, con base tecnológica y mediante el uso inteligente de los datos. Todo ello con la apertura de un canal de comunicación directo con las audiencias en las que se generan oportunidades de negocio.



La próxima edición de *Mobil Talks* se realizará en Querétaro, durante 2026.

EVITAR EL *GAME OVER*

Xbox está en crisis. Los usuarios lo perciben como una empresa que los abandonó, mientras busca la rentabilidad.

POR: Fernando Guarneros

A finales de 2023, Phil Spencer, entonces CEO de Microsoft Gaming, comentaba a *Expansión* que uno de sus objetivos era convencer a más personas, entre ellas, al propio CEO de Microsoft, Satya Nadella, que cualquiera podía ser un potencial *gamer*. A casi tres años de esa conversación, el momento que vive Xbox demuestra que sí, todos podrían ser *gamers*, pero una estrategia sólida no se basa solo en el contenido, sino en el respeto a la fidelidad de la audiencia.

Microsoft anunció en febrero que Spencer dejaba su cargo tras haber lanzado el servicio de suscripción Game Pass y sentado las bases de los juegos en *streaming* con Xbox Cloud Gaming. Pero fue la adquisición de Activision Blizzard King, por 75,000 millones de dólares, lo que inició una transformación dentro de Xbox, que pasó de desarrollar juegos exclusivos para su consola a convertirse en uno de las *publishers* más grandes del *gaming*.

Su intención con la compra era clara: tener más títulos para nutrir el catálogo de Xbox Game Pass, pero en vez de subir sus usuarios, los ingresos cayeron. En el primer trimestre de 2026, la disminución fue del 7% interanual, la venta de consolas se desplomó 33% y se registró la pérdida de millones de suscriptores de Game Pass tras el alza de precios, a finales de 2025.

En México, la situación también se reflejó. Entre mayo de 2025 y mayo de 2026, la consola de Xbox quedó por detrás de Sony y Nintendo en participación de mercado, según la consultora Circana,

"Xbox se está reestructurando tras una etapa de debilidad, bajo un nuevo liderazgo y con un mandato financiero radicalmente distinto", explica Emanuel Rosier, analista de la plataforma de mercado Newzoo. "Durante años, funcionó como una estrategia de expansión de audiencia en Microsoft, subvencionada y sin un objetivo de rentabilidad; pero la compra de Activision puso fin a esa situación y Xbox ahora es una partida importante en la cuenta de resultados".

En 2025, Xbox despidió a más de 9,000 empleados y anunció el cierre de estudios como Tango Gameworks y Arkane Austin. Rosier dice que esto se debió al giro que tuvo Microsoft hacia la inteligencia artificial, lo cual restringió el financiamiento y presionó por la rentabilidad.

Fue como la empresa lanzó la campaña 'This is an Xbox', en la que comunicaba que su plataforma no dependía de una consola, sino también de una suscripción disponible en teléfonos, tabletas y dispositivos de *streaming*. "El contenido es el rey y estamos enfocados en que los juegos lleguen a todos", dijo, en enero del año pasado, Jesús Grovas, líder de Comunicación para Microsoft Gaming en Latinoamérica.

Rosier señala que la estrategia de Spencer fracasó porque apostó por vender una plataforma sin contenido exclusivo, lo que dejó claro a los usuarios que no había ninguna ventaja en ser fieles. Además, Game Pass necesitaba un ritmo de lanzamientos propios que el flujo de producción del estudio nunca proporcionó.

Para Iván Castillo, especialista en videojuegos de Circana, el plan de comprar estudios para atraer usuarios de otras consolas no era mala idea, pero no contaba con que la campaña 'Todo es un Xbox' generó confusión y provocó la reducción en la venta de hardware. A la vez, los usuarios de otras consolas veían más valor en adquirir juegos multipla-





taforma publicados por Xbox, como *Call of Duty*, mientras compraban consolas que mantenían títulos exclusivos, como PlayStation con *The Last of Us* y *God of War*, o Nintendo, con *The Legend of Zelda* y *Mario Bros*.

EL CAMBIO CORPORATIVO

Antes de la compra de Activision, Spencer era la cara más conocida de Xbox. Los usuarios lo percibían cercano a sus inquietudes sobre la marca, un *gamer* que defendía los videojuegos y gozaba de autonomía en su cargo. Tras la compra, eso se redujo notablemente y Satya Nadella incrementó, de forma directa, su supervisión sobre la división hasta el punto de declarar que Xbox debía convertirse en un negocio sostenible y que Microsoft dejaría de subvencionarlo.

Así, en febrero llegó la reestructuración corporativa que consolidó a Asha Sharma (ex-vicepresidenta de Producto de Instacart) como la CEO de Microsoft Gaming. “Volveremos a comprometernos con nuestros fanáticos y jugadores de Xbox, aquellos que han invertido con nosotros durante los últimos 25 años, y con los desarrolladores que crean los universos y experiencias expansivos que son adoptados por jugadores de todo el mundo”, escribió Sharma en un mensaje a los empleados de Microsoft Gaming.

Uno de sus primeros lanzamientos fue en mayo, cuando se publicó *Forza Horizon 6*, un juego de simulación de carreras ambientado en Japón que batió récords para la franquicia. No obstante, sus más de 300,000 jugadores simultáneos se registraron en Steam, una plataforma de juegos para PC, lo que reveló un problema, pues demostró “el riesgo de que Xbox se convierta, por defecto, en una marca de juegos para PC en lugar de por elección”, sostiene Rosier.

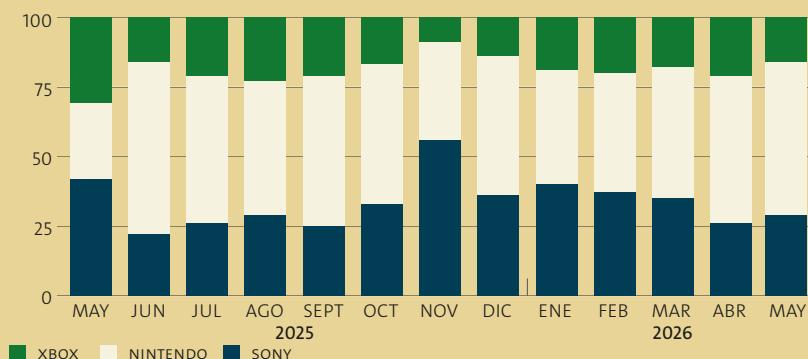
Para evitar la percepción de que Xbox ya olvidó la fuerza de sus usuarios más comprometidos, Sharma anunció en junio que sus próximos títulos estrella para un jugador (*Gears of War: E-Day* y *Clockwork Revolution*) serán exclusivos de su plataforma, algo que los analistas consideran un acierto porque busca cuidar al usuario fiel y mandar el mensaje de que seguirán apoyando el hardware y las futuras generaciones de consolas. “Se requiere contenido único para justificar la compra del aparato”, apunta Castillo.

A pesar de tener apenas unos meses en el cargo, bajo el liderazgo de Sharma Xbox ya dio un cambio de rumbo respecto a las decisiones multiplataforma de Spencer, pero el experto de Newzoo re-

LA RESPUESTA DE LOS CONSUMIDORES

Las decisiones del último año pasaron factura a la participación de Xbox en México.

% DE PARTICIPACIÓN DE MERCADO

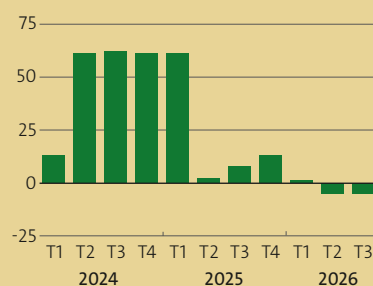


FUENTE: Circana.

LA BÚSQUEDA DE LA RENTABILIDAD

La compra de Activision significó un beneficio en los trimestres inmediatos para la división de Contenido y Servicios, pero no fue sostenido.

% ALZA EN BENEFICIOS



FUENTE: Resultados financieros de Microsoft al cierre del periodo fiscal.

salta que todavía se encuentra en un periodo de evaluación financiera porque la venta de hardware reporta decrementos y se analiza qué estudios y marcas generan ganancias reales para decidir si se siguen apoyando o bajan la cortina, como sucedió con el estudio Ninja Theory, al cual le comunicaron su cierre nueve días después de presentar un nuevo juego.

“Xbox está ajustando sus ambiciones en el ámbito de los juegos propios a su situación actual, y los huecos creados ahora tardarán años en llenarse, dados los ciclos de desarrollo típicos de los juegos AAA”, afirma el especialista, quien además señala un nuevo reto: el aumento de precio en las consolas de esta y la siguiente generación a causa de la crisis de componentes.

Microsoft confirmó en junio el incremento en la Xbox Series S/X, debido a

que los costos de la memoria y del almacenamiento se multiplicaron más de 2.5, y se prevé que esto afecte la consola de la siguiente generación, un dispositivo que ya está en desarrollo y actualmente se le conoce como Project Helix.

La escasez de RAM, impulsada por la demanda de la IA, está inflando los precios artificialmente, comenta Castillo, quien percibe un riesgo para el mercado mexicano y latino. “Si Xbox lanza una consola con precios muy altos (cerca de 20,000 pesos), se convertiría en una marca de nicho”, señala. “Aunque se dice que Microsoft ya compró el suministro para la siguiente generación, el alto costo al consumidor final impactará la venta en la región”.

Para los analistas, este momento es crítico para la vertical de videojuegos de Microsoft, pues sus próximas decisiones determinarán el perfil de usuario que buscará capturar y existe el riesgo de que se excluya a mercados como el latinoamericano. Asimismo, señalan que, hoy en día, las diferencias tecnológicas son mínimas y, por lo tanto, es más difícil que el usuario justifique la actualización de su consola.

Históricamente, Sony y Microsoft han vendido sus consolas por debajo del costo de fabricación y han recuperado el margen a partir de la venta de software (juegos) y servicios. Para Rosier, Project Helix pondrá a prueba cuánto de ese subsidio pueden mantener y concluye que la crisis o el reposicionamiento de la marca Xbox dependerá de dos factores: el catálogo y el precio de la nueva consola, pero también de la paciencia que tengan los responsables de la asignación de capital de Microsoft.



EXPANSION

CUÉNTAME DE ECONOMÍA



**MENOS
ALCANCÍAS,
¡MÁS
INVERSIONES!**

DISPONIBLE EN →





AEROPUERTO INTERNACIONAL
FELIPE ÁNGELES

Infraestructura de clase mundial

QUE ELEVA LOS ESTÁNDARES DE LA AVIACIÓN

Inaugurado en marzo de 2022, el Aeropuerto Internacional Felipe Ángeles (AIFA) es uno de los pilares del Sistema Aeroportuario Metropolitano en México y, en 2024, fue reconocido como uno de los aeropuertos más bellos del mundo.

Su crecimiento operativo promueve la confianza del sector como una plataforma logística que cumple con los parámetros globales de la aviación ejecutiva.

Una muestra de ello fue su desempeño en la atención de los viajeros para el torneo cumbre de fútbol en 2026.



LOGÍSTICA PARA EL CAMPEONATO DE FUTBOL

Sin duda, 2026 marcó un hito en la agenda deportiva a nivel internacional y el Aeropuerto Internacional Felipe Ángeles (AIFA) fue un eje estratégico para la metrópoli donde se llevaron a cabo cinco partidos.

De este modo, respaldó de manera directa la operación del Aeropuerto Internacional de la Ciudad de México (AICM), como parte del Sistema Aeroportuario Metropolitano, al distribuir el arribo de equipos, directivos, patrocinadores, visitantes e invitados especiales con la máxima fluidez.

La experiencia de viaje reflejó el éxito del torneo, donde la eficiencia

operativa y la calidad de la atención fueron esenciales para equilibrar la demanda aérea, al dejar constancia de la capacidad instalada de la región.

Desde vuelos comerciales hasta la gestión de vuelos chárter, trabajó en sincronía y complementó con la conectividad terrestre, que facilitó el desplazamiento inmediato hacia otros destinos en el país.

En este escenario, la Terminal de Aviación General y FBO (*Fixed Base Operator*, por sus siglas en inglés) se consolida como una plataforma para el segmento *premium* de la industria aeronáutica.

LA VISIÓN DEL AIFA PARA 2032:

CONVERTIRSE EN UN REFERENTE GLOBAL EN SERVICIOS AEROPORTUARIOS Y COMERCIALES, PARA SEGUIR IMPULSANDO EL DESARROLLO ECONÓMICO, SOCIAL E INDUSTRIAL DE MÉXICO.



LA TERMINAL DE AVIACIÓN GENERAL Y FBO SE LOCALIZA

EN EL LADO OESTE DE LA TERMINAL DE CARGA DEL AEROPUERTO, SOBRE LA PISTA NORTE DEL AIFA.

La excelencia de la Terminal de Aviación General y FBO radica en su infraestructura. En una superficie de cerca de 10 hectáreas, integra 23 posiciones en plataforma, más de 55,000 metros cuadrados para el estacionamiento de aeronaves, un edificio terminal de 2,577 metros cuadrados, dos hangares de mantenimiento y un hangar destinado al resguardo de aeronaves.

Esto le permite ofrecer servicios especializados para aeronaves, tripulaciones y pasajeros, a la par de que brinda las condiciones óptimas para la gestión de abastecimiento de combustible, arrendamiento de espacios y apoyo para operadores de aviación general.

UN MODELO A SEGUIR

Asimismo, para los usuarios, la Terminal de Aviación General cuenta con cuatro salas VIP, sala de descanso para pilotos, sala de juntas, servicio de *catering*, barra de alimentos y bebidas, donde la coordinación de transporte terrestre y hospedaje se orienta a la comodidad y privacidad a la medida.

Por su parte, el Salón oficial del FBO es un espacio exclusivo, equipado con instalaciones modernas para facilitar la atención de vuelos ejecutivos y operaciones de alta relevancia para el aeropuerto. Ambos espacios fortalecen la capacidad del AIFA para atender, de manera diferenciada, actividades de carácter oficial y ejecutivo, con rigurosos protocolos.

CONEXIONES “AIFANTÁSTICAS”

Para el transporte de pasajeros, siete aerolíneas comerciales operan en una red con 40 rutas nacionales y siete internacionales, lo que reafirma su liderazgo en la industria. A este ecosistema se suma el Tren Felipe Ángeles, el Mexibús, arrendadoras de autos, empresas de taxi, vagonetas y autobuses; con el fin de garantizar alternativas adaptadas a cada necesidad y aportar certidumbre al viajero. De este modo, diversificar las opciones se traduce en democratizar la movilidad.

Asimismo, la participación de 49 aerolíneas de transporte de carga mantiene la conectividad con América del Norte, Centroamérica, Sudamérica, Europa, Asia y Medio Oriente, mediante vuelos regulares y de fletamento que enlazan a México con mercados estratégicos para el comercio internacional.



EL COMPROMISO CON EL CUIDADO DEL ENTORNO



Paralelamente, el complejo avanza en total sintonía con la sustentabilidad y la eficiencia de los recursos, a través de soluciones de gran escala. Prueba de esto es la operación continua de su planta de cogeneración, la cual ha producido más de 57 millones de *kilowatts-hora* de energía eléctrica, un volumen equivalente al consumo anual de aproximadamente 31,500 hogares.

En el cuidado del agua, la gestión de nueve pozos profundos asegura el abastecimiento de la terminal, para la autonomía y seguridad sanitaria, el soporte indispensable para sostener el crecimiento proyectado del AIFA.

DINAMISMO PARA LA ECONOMÍA LOCAL

El Edificio Terminal de Pasajeros incorpora más de 440 espacios comerciales, con una tasa de ocupación del 69.77% y un 30.23% en disponibilidad, mostrando una tendencia sostenida al alza.

Este es el resultado de la confianza del sector empresarial, hasta transformar al aeropuerto en un polo de desarrollo económico en la región. Sus ventajas competitivas se complementan con una experiencia de viaje de alta gama, alcanzando niveles de satisfacción superiores al 90% entre los usuarios.

Como miembro del Consejo Internacional de Aeropuertos (ACI), el AIFA refrenda su compromiso con la excelencia operativa, la profesionalización de su personal y la adopción de estándares y mejores prácticas de clase mundial.

Con una infraestructura actual diseñada para movilizar a más de 20 millones de pasajeros al año, el complejo contempla una segunda fase para 2032, que duplicará su capacidad a 40 millones de usuarios anuales.

Esta expansión se apoya también en la Terminal de Aviación General y FBO, lista para absorber la demanda de la aviación ejecutiva y de operaciones especiales, para que el AIFA se consolide como un referente en sus diversos segmentos del mercado.

+40 MILLONES
ES LA CAPACIDAD
PROYECTADA DE PASAJEROS
ANUALES PARA LA
SEGUNDA FASE DEL AIFA
(EL DOBLE DE LA ACTUAL).

LA SOLIDEZ DEL AEROPUERTO INTERNACIONAL FELIPE ÁNGELES



2032

ES EL AÑO FIJADO
PARA CONVERTIRSE EN
REFERENTE MUNDIAL.

+90%

DE SATISFACCIÓN
DEL PASAJERO.

10

HECTÁREAS DE SUPERFICIE
DE LA TERMINAL DE AVIACIÓN
GENERAL Y FBO.

7

RUTAS INTERNACIONALES.

40

RUTAS NACIONALES.

+20 MILLONES

DE PASAJEROS HAN
ELEGIDO AL AIFA.

52

PUNTOS DE
CONEXIÓN TERRESTRE.

49

AEROLÍNEAS DE
TRANSPORTE DE CARGA.

EXPERIENCIAS PARA RENDIR MEJOR

Cada vez más empresas recurren a estrategias poco convencionales, a fin de reducir el desgaste y el nivel de estrés en sus equipos.

POR: Nancy Malacara

IDEAS



Esmeralda Álvarez respira profundo y da el primer paso. La espera una tina con agua a 10 grados centígrados. El frío le recorre de inmediato. Un segundo después, ya no piensa en la oficina o las metas del mes, solo en controlar la respiración. Cinco minutos parecen poco tiempo, pero en agua helada cada inhalación es un ejercicio de concentración.

La inmersión formaba parte de una sesión organizada por la empresa de

bienestar Ice Coldture para 30 colaboradores del área comercial de Comex. El objetivo no era poner a prueba quién soportaba más el frío, sino detener, aunque fuera por unos minutos, el ritmo de una jornada marcada por la presión.

Esa dinámica fue la que llevó a Álvarez, gerente comercial de la compañía, a proponer una actividad que, en un principio, parecía difícil de justificar en una agenda corporativa porque las actividades de bienestar no siempre vienen con resultados cuantitativos. Pero más que a su di-

rector, el reto fue persuadir a los otros gerentes de intentarlo.

Al final, todo el grupo entró al agua y, para varios, la experiencia terminó convirtiéndose en un hábito que hoy repiten por su cuenta. “La primera enseñanza fue darnos cuenta de que puedes tomarte media hora para respirar y el mundo no se va a caer”, dice la gerente. Tras la sesión, sus compañeros le confesaron ser más conscientes del efecto

que el estrés tenía sobre su cuerpo, su descanso y su vida familiar.

Esta experiencia es parte de una tendencia más grande que responde al desgaste provocado por jornadas de alta exigencia. Mario González, fundador de Ice Coldture, lo conoce de primera mano. Después de pasar más de dos décadas en el sector público y en el privado, vivió un episodio de *burnout* que lo llevó a estudiar herramientas relacionadas con la regulación del sistema nervioso e incorporarlas al ámbito corporativo. “Hoy, una de las epidemias más grandes a nivel mundial es la salud mental”, afirma.

La empresa también ha organizado sesiones de respiración consciente, caminatas, actividades de integración y talleres sobre manejo del estrés para compañías como Aeroméxico, Grupo Modelo, Comex, LEGO o G500. “Si una persona aprende a gestionar mejor la presión cotidiana, también puede tomar mejores decisiones, comunicarse con mayor claridad y sostener su rendimiento por más tiempo”, afirma González, que asegura que quienes aplican durante dos semanas técnicas de respiración reportan una disminución del 20% en síntomas asociados con ansiedad y *burnout*.

“El verdadero trabajo empieza cuando te vas a tu casa. La idea es que la gente se lleve herramientas que pueda aplicar cuando esté estresada, cuando tenga una semana difícil o cuando necesite recuperarse”. Ese, asegura, es el momento en el que una experiencia de esta naturaleza puede empezar a convertirse en un hábito.

EL JUEGO DEL SAMURÁI

Mauricio Zacarías pensó que sería una dinámica más de integración, algo parecido a un juego de mesa. En lugar de eso, el integrante de la agencia de relaciones públicas Apolo 25 terminó cuestionando la forma en que se comunicaba, las decisiones que tomaba bajo presión y hasta las historias que se contaba a sí mismo. “Me habían dicho que estaba un poco fuerte, que iba a salir llorando de algunas cosas, y dije: ‘Exageran’. Pero sí te encuentras con la parte más profunda de tus miedos”, cuenta.

El programa de este entrenamiento contiene el *Samurai Game*, una simulación desarrollada en Estados Unidos. Durante el proceso, los participantes dejan por unas horas sus cargos para convertirse en integrantes de dos ejércitos enfrentados en el Japón feudal. No hay espadas ni realidad virtual. Tampoco respuestas correctas. Lo que pone a prueba el ejerci-

cio es la capacidad para comunicar, confiar en otros y tomar decisiones cuando la incertidumbre domina el escenario.

La metodología llegó a México de la mano de Saskia de Winter, fundadora de la consultora del mismo nombre. A diferencia de un curso tradicional, coloca a las personas en situaciones que las obligan a actuar antes de reflexionar.

“Mucha gente se confía pensando que va a ser un juego, pero realmente las certezas que tienes como profesionista, como líder o como parte del equipo se esfuman”, explica De Winter. “Pone a prueba tu capacidad de liderazgo, de comunicación y de toma de decisiones en espacios donde la incertidumbre está a flor de piel”.

La intención es hacer visibles comportamientos que suelen pasar desapercibidos. Hay líderes que descubren que hablan demasiado y escuchan poco; otros comprueban que les cuesta delegar o confiar en su equipo. También hay colaboradores que encuentran habilidades que no sabían que tenían.

“Me quitó el miedo a comunicar”, asegura Zacarías. “Me hizo estar más consciente de que tengo que estar presente en un diálogo y en lo que hago”. En el plano personal, también entendió que podía confiar en personas con las que, en circunstancias normales, no habría trabajado de la misma manera.

Para De Winter, esos descubrimientos ocurren solo cuando las personas salen de su zona conocida. “Cuando un líder trabaja en sí mismo, empieza a darse cuenta de que él es el ejemplo de todo lo que puede ocurrir en la organización”, afirma.

LA ESTRATEGIA DETRÁS

El reto comienza al convertir esas experiencias en cambios sostenidos. La necesidad de hacerlo es cada vez más evidente. De acuerdo con el estudio ‘Riesgo psicoso-

“

EL BURNOUT PUEDE SOSTENER EN EL CORTO PLAZO NIVELES DE PRODUCTIVIDAD ATRACTIVOS PARA LA EMPRESA. PERO LLEGA UNA FACTURA.

Víctor García,
subdirector de Marsh México.

”

cial México 2026’, de Marsh, ocho de cada 10 empresas identifican el estrés laboral como el principal riesgo que afecta el desempeño y el bienestar de sus colaboradores. Y el 60% reconoce un desbalance entre la vida personal y el trabajo, mientras que el 33% reporta problemas de salud mental.

Víctor García, subdirector de Consultoría en Salud y Analytics de Marsh México, apunta que estas iniciativas dan resultados en una estrategia amplia de bienestar y desarrollo organizacional. El desgaste no aparece de un día para otro y tampoco desaparece con una actividad; es consecuencia de cargas excesivas de trabajo, instrucciones contradictorias, jornadas prolongadas y una cultura donde la presión constante termina por normalizarse.

Ese desgaste incluso puede confundirse con productividad. “El *burnout* puede sostener en el corto plazo niveles de productividad atractivos para la empresa. Pero llega una factura”, dice García. Ausentismo, enfermedades, rotación de personal y mayores costos de contratación y capacitación son las consecuencias.

El estudio de Marsh muestra que el 82% de las compañías afirma contar con un programa de *wellness*, casi el doble que en 2024. Pero García señala que hay diferencia entre cumplir con una política de bienestar y construir una estrategia que transforme la organización. “No basta con quedarnos con la NOM-035. Las empresas tienen que empezar a medir otras variables, como *burnout*, ansiedad o depresión”.



Con el poder de One ganas al instante

Tu **Tarjeta de Crédito HSBC One+ Visa⁽¹⁾**
te da beneficios exclusivos.

5%
Cashback*



Compras en:
Entretenimiento



Restaurantes



Viajes



Salud



Internacionales



**¡Descubre más aquí
o solicítala en sucursal!**

*CAT Promedio Tarjeta de Crédito HSBC One Plus 62.1% Sin IVA informativo. Vigencia al 09 de febrero del 2027. Fecha de cálculo 09 de febrero del 2026. Tasa de interés promedio 45.90%. Administración de tarjeta del titular (periodicidad anual) \$2,900.00 M.N. Sin IVA.

(1) Consulta requisitos, términos, condiciones de contratación y comisiones en www.hsbc.com.mx/tarjetas Emisora de la Tarjeta de Crédito: HSBC México, S.A., institución de Banca Múltiple, Grupo Financiero HSBC.

C

esantoni creyó que tenía un paquete atractivo de prestaciones. La empresa zacatecana de porcelanatos y recubrimientos cerámicos, con 930 colaboradores, ofrecía beneficios tradicionales y gozaba de una buena reputación en la comunidad. Sin embargo, algo encendió las alertas: la rotación de personal se disparó en algunas áreas.

Su indicador mensual, que normalmente se ubicaba entre el 1.2 y el 1.4%, llegó a alcanzar niveles cercanos al 3%. La primera reacción fue revisar salarios y beneficios, pero las respuestas aparecieron en un lugar inesperado. “Sabíamos que los deseos de las nuevas generaciones no son los mismos que los de antes. Empezamos a revisar y nos dimos cuenta de que el uniforme era muy importante”, señala Zayra Avelar, coordinadora de Responsabilidad Social de Cesantoni y participante activa en las estrategias de desarrollo de talento junto con Recursos Humanos y Gobierno Corporativo.

Hasta ese momento, nadie había cuestionado las batas blancas porque eran parte del paisaje de la fábrica. Más adelante, llegaron las camisolas, impulsadas por temas de seguridad. Pero los trabajadores más jóvenes ya no se sentían identificados con esa imagen y comenzaron a pedir algo diferente.

“Querían verse bien, sentirse cómodos. Ahorita, traen playeras polo y, en mantenimiento, por ejemplo, camisas de mezclilla personalizadas. También cambiamos el calzado. Ya no son aquellas botas pesadas, son casi como unos *sneakers*”, detalla Avelar.

LAS PRESTACIONES EMOCIONALES

Cambiar el uniforme fue apenas el principio. Al revisar las causas detrás de la rotación, la empresa, con presencia en nueve países, 401 puntos de venta y más de 70 horas de capacitación por colaborador al año, encontró varios problemas.

“Pensábamos que teníamos un paquete robusto y nos dimos cuenta de que había cosas que otras empresas hacían y nosotros no. También descubrimos que muchos trabajadores no conocían los beneficios que tenían. Algunos se marchaban pensando que solo tenían aguinaldo y prestaciones de ley”, dice Avelar.

Ivonne Vargas, directora del Observatorio de Bienestar del Instituto de Propósito y Bienestar Integral de Tecmileno, asegura que este es un proble-

ADIÓS A LA BATA BLANCA

Escuchar a los trabajadores llevó a Cesantoni a descubrir que la permanencia se construye con identidad, bienestar y pequeños cambios.

POR: Nancy Malacara



ma más común de lo que parece. “Muchas empresas tienen un portafolio muy completo de beneficios, pero no todos los colaboradores lo conocen”.

La especialista cita al HR Research Institute: apenas el 15% de las organizaciones alcanza un nivel alto de madurez en la comunicación de sus prestaciones. “No basta con ofrecer el beneficio, hay que reinventar la forma de comunicarlo. Cuando una persona reconoce el valor de lo que recibe, también fortalece su sentido de pertenencia”, afirma.

Cesantoni desarrolló lo que denomina “prestaciones emocionales”, beneficios que buscan generar un mayor apego entre los colaboradores y la organización. La lista incluye días de cumpleaños con goce de sueldo, seguros funerarios para familiares directos, programas de salud preventiva y beneficios específicos para mujeres y maternidad.

Asimismo, se reforzó la comunicación interna, mediante procesos fortalecidos de inducción y sesiones breves con los trabajadores para explicarles los apoyos disponibles. La empresa, además, mantuvo la operación de cuatro camiones y rutas de transporte para garantizar traslados seguros y puntuales a su personal, un esquema que incluso se extiende a comunidades alejadas de Zacatecas.

Con el paso de los meses, la rotación volvió a ubicarse en los niveles habituales. Para Avelar, el resultado no fue consecuencia de una sola medida, sino de una estrategia construida a partir de escuchar a los colaboradores y ajustar lo que realmente valoraban. “Las soluciones salen cuando escuchas. Muchas veces creemos que sabemos lo que la gente necesita y no es así”, comparte.

Vargas considera que ese es, precisamente, el aprendizaje para otras organizaciones. “Hay que institucionalizar la escucha. No es suficiente con aplicar una encuesta; también hay que abrir otros canales para entender qué beneficios usa realmente la gente y actuar en consecuencia”, afirma.

LLEGÓ
EL LLAMADO

GRAN VENTA
IMPER

HASTA

30%

DE DESCUENTO

PARA
LLUVIA
Y CALOR



Comex®
Vive tus sueños

PRODUCTO OFICIAL



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

Promoción válida del 01 de mayo al 31 de agosto de 2026 en tiendas Comex® participantes. Hasta 30% de descuento en productos de la línea TOP®, selladores Comex® y accesorios para pintar Comex®, Éxito® y Cepillo TOP®. No acumulable con otras promociones. Productos sujetos a disponibilidad. Válido en cualquier forma de pago aceptada por la tienda. Consulta términos y condiciones vigentes, productos y tiendas participantes, detalles aplicables para Meses Sin Intereses y otros descuentos en comex.com.mx/promociones



Hasta 9 meses sin intereses



Entrega a domicilio



comex.com.mx



QUÉ LE DIRÍAN A SU YO QUE ESTÁ EMPEZANDO SU CARRERA LABORAL CON LA EXPERIENCIA QUE TIENEN AHORA.

ESTO NOS CONTESTARON:

POR: Puri Lucena



MÓNICA PALOMANES
DIRECTORA GENERAL DE ROCHE MÉXICO

“

Le diría: 'Ten claro tu propósito'. En mi caso, siempre fue lograr que la salud llegue a donde está la

gente. Cuando tienes ese 'norte' definido, descubres que el camino no siempre estará señalado ni la solución será evidente. En esos momentos de incertidumbre, confía en tu curiosidad como motor para avanzar.

También le diría que se pregunte, cada vez que algo le parezca imposible, si es imposible de verdad o si es una creencia limitante que ni siquiera se ha cuestionado. Porque para que

ocurra, tienes que soñarlo primero, y no puedes soñar algo que ya decidiste que no existe.

Por último, le diría que no piense que liderar es tener todas las respuestas, porque no es cierto. Es escuchar a quien piensa distinto, pedir ayuda sin que eso se sienta como debilidad, y construir un entorno donde tu gente pueda equivocarse, proponer y disentir. Porque cuando no hay un mapa trazado, las respuestas se construyen sumando visiones, y un equipo así toma mejores decisiones. En salud, esas decisiones significan que más personas puedan pasar más tiempo con quienes quieren”.

TONATIUH RODRÍGUEZ

DIRECTOR GENERAL DE BANCO AZTECA Y AZTECA SERVICIOS FINANCIEROS

“

Cuando empecé mi carrera, me imponía una presión constante por encontrar el famoso equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Con el tiempo, entendí que estaba persiguiendo una idea que, para muchas etapas de la vida, simplemente no existe. Ojalá alguien me hubiera dicho antes que no se trata de repartir el tiempo en partes iguales, sino de construir una vida que puedas sostener durante muchos años.

Habrán momentos en los que el trabajo demande todo de ti, y vale la pena entregarlo si estás aprendiendo, creciendo o construyendo algo importante. También habrá etapas en las que tu familia, tu salud o, incluso, tú mismo necesiten ocupar el primer lugar. Lo importante es reconocer qué requiere tu atención en cada momento y estar plenamente ahí, sin culpa y sin la sensación de que siempre estás descuidando algo.

También me diría que el éxito no depende únicamente de cuánto trabajas, sino de cuánto tiempo eres capaz de mantenerte con energía, curiosidad y capacidad para tomar buenas decisiones. Descansar, hacer ejercicio, caminar o detenerte a pensar no son pausas improductivas; son parte del trabajo de construir una mejor versión de ti mismo.

Si pudiera hablar con ese joven que iniciaba su carrera, le diría una sola cosa: deja de perseguir el equilibrio perfecto. Enfócate en crear un arreglo entre tu vida profesional, personal y familiar que sea sostenible. Las carreras no se ganan por la intensidad de unos cuantos meses, sino por la consistencia de muchos años.





MARINA BENAVIDES

DIRECTORA GENERAL DE EDITORIAL PANINI MÉXICO

“No le diría que buscara llegar más rápido a una dirección general o que tuviera un plan perfectamente definido. Le diría algo distinto: ‘No inviertas tanto tiempo en planear tu carrera, inviértelo en desarrollar tu criterio’. Porque los puestos cambian, las industrias evolucionan y las oportunidades aparecen cuando menos las esperas, pero la capacidad para analizar, aprender y tomar buenas decisiones es lo que realmente te acompaña a lo largo del camino. Con el tiempo, entendí que no existe una edad correcta para llegar a un puesto ni un calendario que defina el éxito. Cada trayectoria tiene su propio ritmo y cuando dejas de compararte con los tiempos de los demás, descubres que nunca vas tarde en tu propio camino.

El liderazgo rara vez se trata de tener todas las respuestas, sino de hacer las preguntas correctas, escuchar y rodearte de personas que te retan a pensar diferente. Hay aprendizajes que ningún libro puede darte, llegan cuando trabajas con personas distintas, enfrentas retos y entiendes que cada experiencia amplía tu forma de ver el mundo.

También me diría que no tuviera miedo de aceptar retos que, en ese momento, parecían estar fuera de mi experiencia. Muchas veces, esperamos sentirnos completamente preparados para dar el siguiente paso, cuando el crecimiento ocurre justamente en esos momentos de incertidumbre. Cambiar de responsabilidades, de industria o de perspectiva no significa empezar de cero, sino ampliar tu perspectiva, fortalecer tu criterio y descubrir nuevas formas de liderar.

Una carrera no se construye acumulando cargos, sino fortaleciendo el criterio con el que enfrentamos cada decisión. Ese criterio se forma con los aciertos, pero, sobre todo, con los errores, los desafíos y la disposición para seguir aprendiendo. Si pudiera volver al inicio, solo me recordaría disfrutar más el proceso. Porque, al final, es ese camino el que define el tipo de líder en el que te conviertes”.

JESÚS GALLO VILLAFRANCA

CEO DE RENAULT MÉXICO

“Si hoy tuviera la oportunidad de sentarme con ese Jesús que apenas iba arrancando, con toda esa prisa por comerse el mundo, le daría tres consejos claros, muy de frente:

1. Cállate y cambia la perspectiva. Cuando empezamos, es muy fácil caer en la queja, compararse con los demás o desgastarse pensando que el pasto del vecino es más verde. Yo le diría: ‘Cállate y observa’. No pierdas un ápice de energía en quejas inútiles. La actitud y la forma en que decides tomar las cosas definen tu trayectoria muchísimo más que cualquier título técnico que tengas colgado en la pared. Hay que aprender a reconocer lo que ya tienes, agradecer la oportunidad y el espacio donde estás parado. Esa gratitud no es conformismo; al contrario, es la base de la resiliencia. Es lo que te va a permitir madurar y enfrentar las dificultades con la cabeza bien fría.

2. Arréglate, prepárate para cuando toque arremangarse. El éxito profesional no llega por casualidad ni por un golpe de suerte. Exige disciplina, constancia, horas de estudio y muchísimo trabajo duro. Hay que estar

dispuesto a cometer errores, a caer y a aprender de esas caídas. Yo siempre digo que equivocarse se vale, pero lo importante es redirigirte rápido para no volver a fallar en lo mismo. No esperes que las oportunidades te busquen en la comodidad de tu escritorio. Tienes que construir activamente las condiciones para que, cuando la oportunidad se presente, estés verdaderamente listo para dar el paso, arremangarte y decir: ‘Voy a por ello’.

3. Preséntate, adopta una mentalidad de dueño. No vayas a trabajar pensando simplemente en cumplir un horario o en querer impresionar a tus jefes. El verdadero cambio ocurre cuando cambias el chip y te conviertes en un intraemprendedor. Tienes que adoptar una mentalidad de dueño dentro de la propia organización. Tu carrera es tuya, tú eres el único responsable de ella. Preséntate con un compromiso real, sé transparente y trabaja codo a codo con tu equipo, porque las grandes metas nunca se logran en solitario. Cuando estás presente de forma auténtica, cada paso que das cobra un sentido estratégico y construyes una trayectoria sólida que se sostiene con éxito a largo plazo”.



ÚNETE A LA COMUNIDAD SUSCRÍBETE AHORA

EXPANSION

Quién

ELLE

**Sports
Illustrated**
MÉXICO

THINK LIKE A MAN
LIFE AND STYLE

MEXBEST



Escanea para
ingresar al sitio



tienda.grupoexpansion.com

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



25 AÑOS

IMPULSANDO A QUIENES CONSTRUYEN MÉXICO

Con 2,400 puntos de venta en todo México y una tienda en línea, Construrama cumple 25 años como el aliado de confianza de millones de personas que buscan materiales de calidad y soluciones integrales para sus obras.

Lo que en un principio eran negocios locales e independientes, hoy es la red de tiendas de materiales para la construcción más sólida y confiable de México, donde los clientes encuentran todo lo que necesitan, desde cemento y varilla hasta acabados y pinturas.

Cada tienda Construrama es operada por sus propietarios, empresarios y familias locales que brindan asesoría y atención personalizada. Además, ofrecen entrega a domicilio u obra, esquemas de financiamiento para distintos presupuestos y un programa de lealtad que recompensa la preferencia de sus clientes.

Ya sea una remodelación, una vivienda nueva o una gran obra, Construrama tiene todo para hacer realidad cualquier proyecto de construcción. Con 25 años de experiencia, es el respaldo ideal para quienes construyen el presente y futuro de México.



FOTOS:
DIEGO
ALVAREZ
ESQUIVEL

EN PORTADA

>NU COMENZÓ CON UNA
CAJITA Y YA ES BANCO.

POR:
MARIO
ALBERTO
VERDUSCO

MÉXICO EN TURBO

>INICIA UNA NUEVA ETAPA
PARA DESAFIAR AL SISTEMA.

01
AGOSTO
2026



**DAVID
VÉLEZ**
FUNDADOR
& CEO DE NU

N UN SOLO DÍA. David Vélez apareció en dos escenarios que parecían pertenecer a mundos distintos. Por la mañana, cruzó las puertas de Palacio Nacional para una reunión privada con la presidenta Claudia Sheinbaum. El encuentro era protocolario pero de fondo estratégico. Nu estaba a horas de obtener la licencia que lo convertiría, por fin, en un banco. El fundador de la empresa vestía como cualquier otro ejecutivo que acudiera a una cita de ese nivel: traje azul marino, camisa azul claro y una corbata morada, el color que desde hace poco más de una década distingue a Nu.

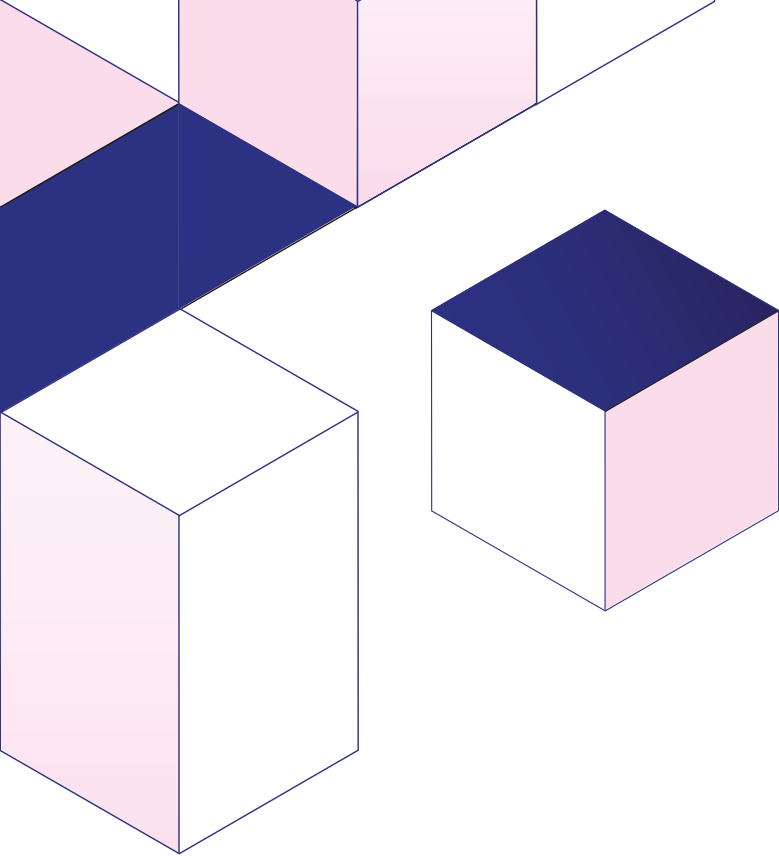
Horas más tarde, el mismo lunes a principios de julio, el escenario cambió por completo. En un foro de la colonia Narvarte, también en la Ciudad de México, el colombiano, de 44 años, apareció sin corbata, con pantalón beige, camisa azul cielo y un blazer azul marino. El morado seguía presente, ahora en una pulsera en la muñeca derecha. Detrás de él no había logotipos bancarios ni un salón solemne. La escenografía simulaba el lanzamiento de una nave espacial, luces que evocaban un cielo estrellado, propulsores al centro y una atmósfera más cercana a la presentación de una empresa tecnológica que de una nueva institución financiera.

Los dos escenarios resumían el momento que atravesaba Nu. Por un lado, la institucionalidad de un banco sometido a la regulación del sistema financiero. Por el otro, la identidad de la empresa tecnológica que durante más de una década construyó su marca prometiendo una relación distinta con el dinero, sin sucursales, con menos comisiones y con un teléfono celular como única puerta de entrada.

Esa misma semana de julio, ambas identidades dejaron de estar separadas. La institución que nació para desafiar a la banca acababa de incorporarse oficialmente a ella. El 6 de agosto comienza formalmente operaciones como banco. Ahí comienza el mayor reto de Nu.

Durante años, pudo atribuir buena parte de sus diferencias a una condición evidente, que no era un banco. Ahora, competirá con las mismas reglas que las instituciones tradicionales y tendrá que demostrar que su modelo puede conservar la simplicidad, la eficiencia y la experiencia digital que la llevaron a sumar, en siete años, 15 millones de clientes en México, a los que se añaden cerca de 12,000 nuevos cada día.

La pregunta no es si Nu puede crecer, sino si una empresa que nació para desafiar a los bancos puede convertirse en uno de ellos sin perder aquello que la hizo diferente. Vélez está convencido de que sí.



“Esta licencia es una inversión en la confianza con nuestros clientes. En la banca, la confianza es fundamental, porque estamos recibiendo el dinero de las personas. No es solo un permiso para operar, es una licencia para construir y acelerar esa confianza en el país”, afirma el directivo, que en 13 años ha desarrollado una institución financiera que suma más de 135 millones de clientes entre Brasil, México y Colombia.

Hasta hace unas semanas, Nu, que solicitó hace tres años la licencia bancaria, operaba como sociedad financiera popular (Sofipo), una figura regulada, aunque con alcances distintos a los de un banco. “Ser banco, en cambio, te permite ofrecer a tus clientes una gama mucho más amplia y profunda de productos”, explica Vicente Gómez, Ratings Manager de Moody’s Local México. El analista recurre a una metáfora para explicarlo: no es lo mismo tener un barco pequeño de guerra que tener todo un portaaviones, con todo lo que eso implica.

Con menores exigencias regulatorias, una Sofipo tiene límites en la captación y protege los depósitos de sus clientes hasta por 200,000 pesos. Un banco, con una supervisión mucho más estricta, ofrece la cobertura del Instituto para la Protección al Ahorro Bancario (IPAB), superior a los 3 millones de pesos por persona.

Esa mayor confianza también tiene un precio. “Nadie reserva igual que reservan los bancos, nadie tiene el costo operativo que implica ser un banco. Ellos lo van a empezar a asumir”, advierte Gómez.

Para Vélez, merece la pena. El camino deja de ser regulatorio y se vuelve estratégico. ¿Por qué asumir mayores costos, exigencias y una supervisión más estricta para convertirse en banco? La respuesta está en el mercado donde Nu decidió apostar buena parte de su futuro.

LA IMPORTANCIA DE MÉXICO

México fue, desde el principio, la apuesta más ambiciosa de la compañía fuera de Brasil. La decisión no fue casual. El país es uno de los mercados bancarios

más rentables de América Latina. BBVA México obtuvo utilidades por 116,358 millones de pesos en 2025, equivalentes al 45% de las ganancias globales del grupo español. Santander México aportó otros 32,364 mdp, alrededor del 12% de las utilidades de su matriz.

Pero, para Vélez, el atractivo no está únicamente en la rentabilidad del negocio, sino en el enorme espacio que aún existe para incorporar a millones de personas al sistema financiero. Cuando Nubank nació en Brasil, en 2013, el 55% de la población ya tenía una tarjeta de crédito. Cuando llegó a México, en 2019, la penetración era apenas del 12%. En términos absolutos, eso significaba que solo 15 millones de personas tenían acceso a ese producto.

“Vemos que la oportunidad en México es gigantesca, tan grande o incluso mayor que la de Brasil, porque el porcentaje de desbancarizados es mucho más alto que el que había en Brasil cuando llegamos”, afirma.

Y se refleja en los resultados. Nu ya es la tercera institución financiera más grande del país por número de clientes, solo detrás de BBVA México y sus más de 30 millones de contratos con cuentas de ahorro y Banco Azteca, que tiene 15.8 millones.

Si Vélez explica por qué México representa la mayor apuesta global de la compañía, Armando Herrera, CEO de Nu México, detalla por qué está dando resultados antes de lo previsto. “El punto de equilibrio llegó dos años antes de lo que tardó Brasil. De hecho, estamos creciendo 36% anual, superando incluso el ritmo histórico que vivimos allá”.

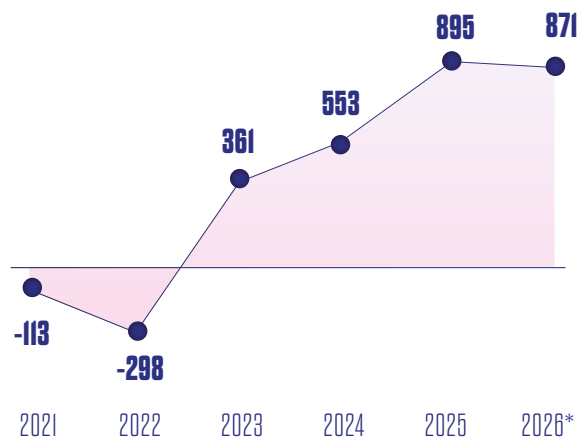
Este crecimiento se explica por las diferencias del mercado mexicano, con un universo mayor de personas sin acceso al financiamiento formal y con necesidades fi-



EN POSITIVO

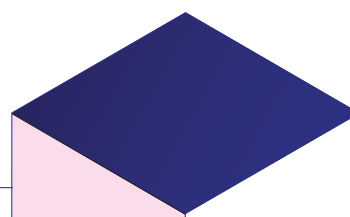
Los ingresos netos de toda la compañía han ido al alza.

INGRESOS NETOS EN MDD



*Datos al primer trimestre.

FUENTE: Nu.



EN PORTADA





NUEVO BANCO.
Vélez y Herrera
apuestan
al potencial
de México.

EN PORTADA

nancieras aún sin resolver. La empresa aprovechó ese espacio con una oferta que atrapó a clientes rápidamente. Sus Cajitas, que combinan disponibilidad inmediata del dinero con rendimientos de hasta el 13% anual, impulsaron la captación de depósitos y aceleraron la relación con los clientes.

Esa mayor vinculación también se refleja en las finanzas. El ingreso promedio mensual por cliente activo actual en México duplica al que tenía Brasil en una etapa comparable (12.4 dólares frente a 6.7), mientras que el costo de atender a cada usuario cayó de 3 a apenas 1 dólar.

“Si la digitalización de los pagos ocurre, México podría ser igual que Brasil o hasta más grande, porque es un país que tiene un PIB per cápita 30% mayor”, dice Herrera.

La visión es ambiciosa pero con grandes desafíos. Gómez, de Moody's Local México, considera que la oportunidad existe, aunque advierte que el verdadero reto apenas comienza. Porque, a diferencia de Brasil, donde Nu inició su expansión a partir del crédito, en México optó por atraer depósitos mediante las Cajitas, una estrategia que implicó un mayor desembolso inicial.

A ello se suman los costos regulatorios que acompañarán la transición de Sofipo a banco. “La entrada al mercado mexicano fue un poquito más costosa. Va a seguir siendo una cosa de ir descubriendo”, dice Gómez.

LA COMPETENCIA

Con la llegada de Nu, que para 2030, prevé haber invertido 4,200 millones de dólares desde 2019 en México, en el sistema financiero del país operan 54 bancos. Pero el negocio sigue

concentrado en pocos participantes. El llamado G7 –BBVA, Banamex, Banorte, Santander, HSBC, Scotiabank e Inbursa– acumula cerca de ocho de cada 10 pesos en activos y más de tres cuartas partes de la cartera de crédito.

Herrera asegura que el plan no es pelear por los clientes que ya tienen una relación con la banca tradicional. “Si somos un banco digital, nuestra competencia es clarísima: el efectivo”.

El dato explica por qué. La Encuesta Nacional de Inclusión Financiera (ENIF) 2024 de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores y el INEGI revela que, en compras de 500 pesos o menos, el 85.2% de la población todavía utiliza efectivo. Para compras mayores, el porcentaje alcanza el 73.5%. Aunque el uso ha disminuido respecto a 2021, el efectivo sigue siendo el principal medio de pago en México.

“El efectivo fue el rey en todos los países del mundo. No hay nada fundamentalmente diferente en México que en India, Brasil o Filipinas. Una vez que hubo políticas de digitalización, todos esos países se digitalizaron”, dice Vélez.

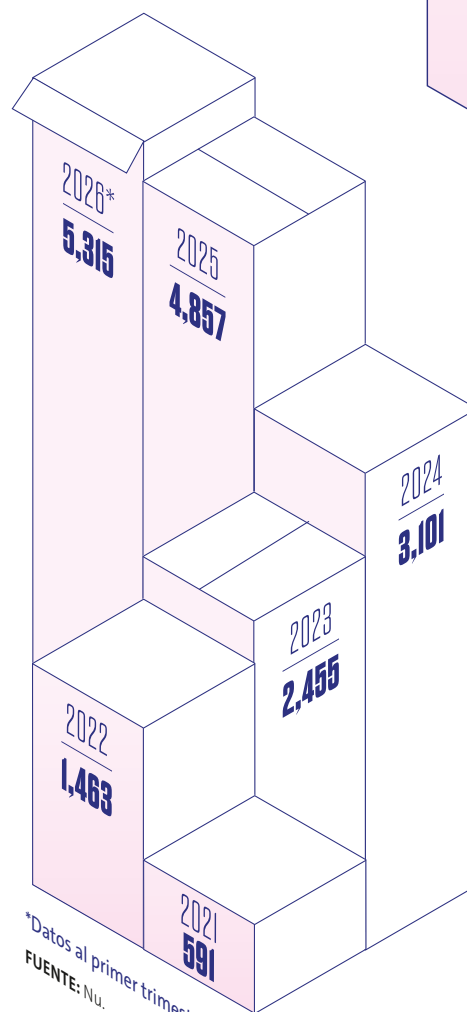
La estrategia parte de acelerar un cambio en los hábitos financieros de millones de personas que todavía están fuera del sistema digital. “Si lo traducimos en bienestar, son muchas las horas que se pierden buscando dinero en efectivo, ya sea en un cajero o en un banco. Es tiempo que podría destinarse a estar con la familia, trabajar o hacer otra actividad, como ejercicio. Ese hábito tiene un impacto en la productividad de las personas y, en conjunto, de la economía”.

Los datos de su propia operación muestran que esa apuesta empieza a tomar forma. El 78% de sus clientes en

MÁS CLIENTES, MÁS INGRESOS

Los ingresos globales de la compañía se han multiplicado por nueve en los últimos cinco años.

INGRESOS TOTALES EN MDD



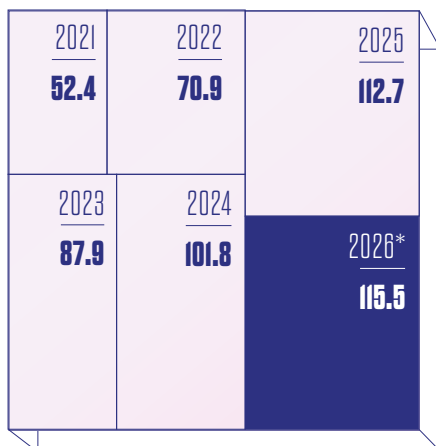
*Datos al primer trimestre.
FUENTE: Nu.

MÁS MORADITAS

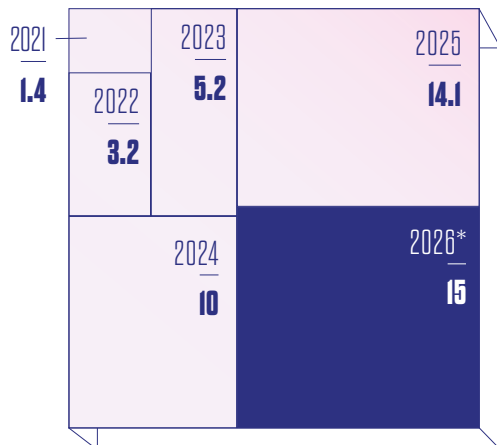
Nu ha mantenido su crecimiento en clientes. En México, donde inició operaciones en 2019, triplicó el número entre 2023 y 2026.

MILLONES DE CLIENTES

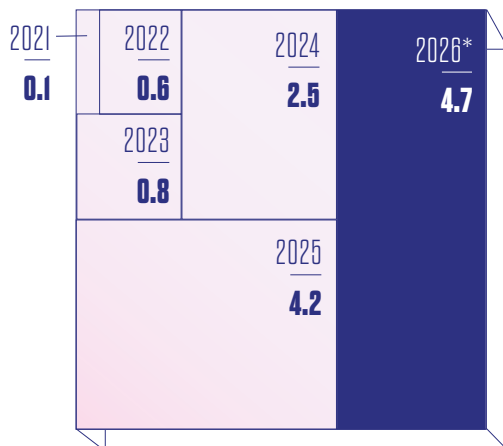
BRASIL



MÉXICO



COLOMBIA



*Datos al primer trimestre.

FUENTE: Nu.

México vive fuera de las grandes ciudades; para la mitad de ellos, Nu representó su primera tarjeta de crédito y el 22% solo utilizaba efectivo antes de incorporarse a la plataforma. Cada pago digital, cada depósito y cada transacción generan información que puede convertirse en una relación financiera más profunda, además de abrir la puerta a otros productos.

Nu no busca únicamente convencer a los usuarios acostumbrados a la tecnología. También quiere demostrar que la banca digital puede llegar a segmentos que históricamente han quedado fuera de ella. Herrera presume que su cliente más longevo en México tiene 103 años. “Siendo digitales 100%, sin sucursales, pensamos que nuestro modelo solo atraía a jóvenes. Pero hay otras personas que han visto que también tienen una necesidad de ahorro, de simplicidad”.

Pero la batalla también será contra la estructura de un sistema diseñado durante décadas alrededor de los mismos participantes. Vélez reconoce que la concentración bancaria no es exclusiva de México. La diferencia, dice, estará en quien logre adaptarse a la nueva etapa digital. “Lo que hemos notado es que esos seis o siete bancos que ganan la mayor parte del mercado usualmente tienen uno o dos que logran digitalizarse y reinventarse”, agrega. Y eso va mucho más que lanzar una aplicación. “Tienen que reinventar todos sus procesos, toda su cultura. Parte de esa reinversión es hacerse increíblemente eficientes”.

Como ejemplo, compara la escala digital de Nu con la banca tradicional brasileña. En Brasil, tiene 110 millones de clientes con 6,000 empleados. “Nuestros competidores allá tienen 100 millones de clientes con 100,000 empleados”, asegura.

La eficiencia será la ventaja competitiva de la siguiente etapa de la banca. No se trata solo de si Nu puede entrar al grupo de los grandes bancos. También es si los bancos que hoy dominan el mercado podrán cambiar al ritmo de una industria que se mueve hacia lo digital.

CRECER SIN PERDER LA ESENCIA

La licencia bancaria resolvió una parte del desafío de Nu. La siguiente prueba será más compleja: crecer como banco sin dejar atrás la cultura que le permitió convertirse en una excepción dentro del sistema financiero.

Herrera lo tiene claro. “Nuestra esencia no cambia, es la misma de hacer productos simples, sin letras chiquitas. Uno de nuestros valores principales es que nuestros clientes nos amen fanáticamente”. La licencia bancaria le permitirá acceder a fondeo más barato, ampliar su oferta de productos y fortalecer la confianza de los clientes, mientras que la operación seguirá 100% digital y sin sucursales, una estructura con la que busca conservar la agilidad y la eficiencia.

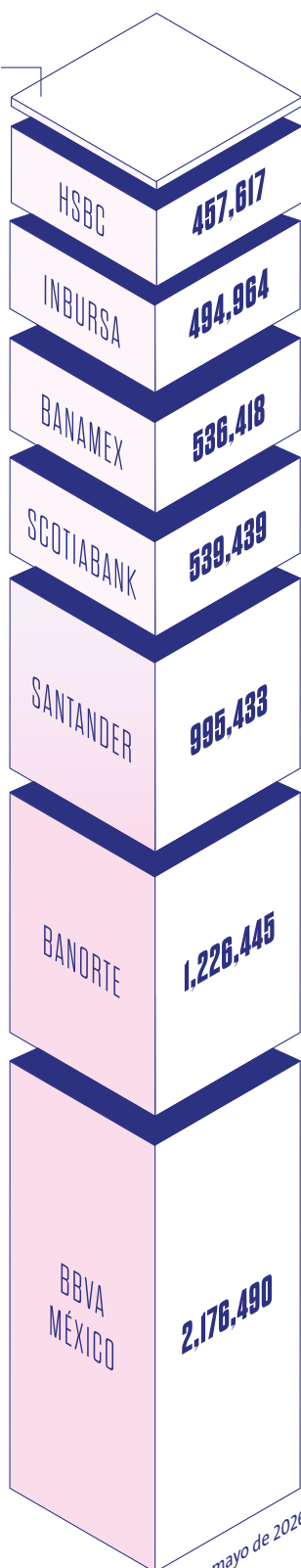
Desde Moody's, Gómez identifica que el riesgo de esta nueva etapa es que la estructura de un banco termine modificando la dinámica que hizo diferente a Nu. “La única forma de paliar esos costos es a través de tener volúmenes. Si se va a otros productos, a lo mejor no está en el *expertise* de la gente que está ahora. Saldrá al mercado a contratar a la gente que lleva años colocando este tipo de productos”.

UN MERCADO CONCENTRADO

En México, siete bancos suman más de tres cuartas partes de la cartera de crédito del país.

CARTERA DE CRÉDITO TOTAL EN MDP

CITI MÉXICO
143,340



Datos a mayo de 2026.
FUENTE: CNBV.

La prueba para Nu será demostrar que una cultura nacida en una Sofipo puede sobrevivir cuando la empresa ya no solo compete contra bancos, sino que se convierte en uno.

CRÉDITO, AHORRO E INVERSIÓN

La licencia bancaria abre la puerta. Pero el verdadero negocio comienza ahora. “Queremos ser la cuenta principal, no simplemente una billetera donde nuestros clientes dejan un dinero”, dice Vélez. “Para eso, la nómina y el acceso al producto de nómina son muy importantes. Es la forma como muchos clientes empiezan cada mes a depositar su dinero”.

Otro segmento en el que Nu identifica una oportunidad son las pequeñas empresas y los microempreendedores. Vélez asegura que el modelo funciona en Brasil, donde atiende a más de seis millones de pymes, y anticipa que buscarán replicarlo en México conforme amplíen su oferta como banco.

Pero el mayor desafío estará en el crédito. Convertirse en banco significa pasar de convencer a millones de personas de depositar su dinero a demostrar que puede prestar ese dinero de forma rentable. Gómez observa un desequilibrio que Nu tendrá que resolver: “La parte de captación es mucho más grande que la parte de colocación de crédito”, dice.

Hasta ahora, Nu convenció a millones de personas de depositar su dinero en una institución completamente digital. El siguiente paso es convertir esa confianza en una cartera de crédito suficientemente grande y rentable para sostener su crecimiento sin perder la eficiencia que la hizo diferente.

Ahí es donde Nu asegura tener una ventaja construida desde sus primeros años. “La capacidad de hacer crédito para personas que no tienen acceso al sistema formal ha sido uno de nuestros superpoderes”, dice Vélez.

La IA ayudará a escalar ese modelo. Herrera asegura que el uso de modelos digitales ha mejorado la calidad de la cartera. “Nuestro índice de morosidad ha venido progresivamente bajando. Hace tres o cuatro años estábamos en doble dígito y en alto doble dígito. Cerramos el primer trimestre de este año por debajo del 5%, gracias al uso de inteligencia artificial”.

Para Vélez, la siguiente frontera de la banca será combinar la capa-

cidad tecnológica con la atención personalizada. “El celular, de alguna forma, creó una sucursal bancaria en el bolsillo de cada consumidor. Pero no puso un banquero en el bolsillo. Nosotros creemos que la inteligencia artificial va a poner una sucursal y un banquero privado en el bolsillo de cada persona del país”.

LA PRUEBA DE FUEGO

Gómez considera que la transformación que genera Nu puede beneficiar al sistema completo. “Gana la estabilidad financiera de México tener un modelo con tanta captación fuera del seguro del IPAB y que ahora lo tenga. Qué bueno que va a estar con una entidad tan profesional como el IPAB atrás, velando por la estabilidad de sus ahorros”.

Pero también puede presionar a los existentes. “Tener jugadores nuevos hace que haya nuevos productos, nuevas ofertas. Gana también la transparencia y la forma de medir las cosas”, agrega el especialista.

El fundador de Nu ve esta etapa como una oportunidad para demostrar que desde América Latina pueden surgir empresas capaces de competir globalmente. “El futuro está siendo construido hoy por empresas de tecnología. No hay ni una sola empresa latinoamericana en esa lista. No somos representados”, apunta. “Me emociona mucho esta nueva fase de Nu, donde vamos a salir de América Latina y lo llevaremos a otros 50, 100 países en los próximos 10 años. El futuro también está siendo construido desde México, Brasil y Colombia”.

Pero antes de conquistar nuevos mercados, tendrá que resolver la batalla más importante, demostrar que puede transformar la banca mexicana desde adentro.

La pregunta que abrió esta historia se repite: ¿puede una empresa que nació para desafiar a los bancos convertirse en uno de ellos sin perder aquello que la hizo diferente?

El mismo día de inicios de julio, Vélez apareció en dos escenarios que parecían pertenecer a mundos distintos. Cuando salió de Palacio Nacional tenía amarrada una licencia bancaria. Cuando subió al escenario de la Narvarte tenía una promesa que defender. La primera le permitió entrar al sistema financiero mexicano. La segunda definirá si puede cambiarlo.



**ARMANDO
HERRERA**
CEO DE NU
MÉXICO



Una publicación exclusiva de Aeroméxico
An exclusive magazine from Aeromexico



CONTENIDO DE ALTURA



@accent_revista

Síguenos en nuestra nueva cuenta

Follow us on our new account

Accènt



AEROMEXICO



**SÚPER
EMPRESAS
PARA MUJERES
EXPANSIÓN**

TOP
companies

LIDERAZGO EN EQUIDAD

Los desafíos de las organizaciones van desde la rotación hasta la tecnología, una era para la que las líderes se preparan aún más. De ello hablamos en esta nueva edición del ranking.



ILUSTRACIÓN > EXPANSIÓN



RANKING 2026

EMPRESAS CON MÁS DE 3,000 EMPLEADOS

RK	EMPRESA	SECTOR	NÚMERO DE COLABORADORES	MUJERES EN LA EMPRESA	EVALUACIÓN MUJERES (100 PUNTOS MÁXIMO)		
					PRESTACIONES PARA ELLAS 2026	APROBACIÓN ENCUESTA DE DIRECTORAS Y GERENTES 2026	MUJERES EN POSICIONES DIRECTIVAS Y GERENCIALES 2026
1	Banco Santander México	Servicios financieros	22,982	56.3%	94.1	82.1	100
2	Whirlpool México	Electrónica de consumo	10,926	42.2%	96.3	81.3	98
3	Santa Fe Grupo Hotelero	Hotelería y turismo	3,773	42.7%	90.9	78.5	100
4	HSBC MÉXICO	Servicios financieros	3,012	51.0%	88.2	81.1	100
5	McDonald's	Restaurantes	7,272	45.5%	84.5	84.5	100
6	The Villa Group	Hotelería y turismo	3,174	45.7%	89.1	88.9	91
7	KPMG en México	Servicios profesionales	3,288	47.2%	99.1	80.2	84
8	Essity	Productos de consumo	3,875	37.7%	78.0	83.0	97
9	Telvista	Telecomunicaciones	3,631	48.0%	72.8	80.1	100
10	Grupo S-Mart	Comercio autoservicio	19,694	53.9%	78.8	82.0	88
11	Cinépolis	Entretenimiento	19,070	46.9%	93.4	78.2	77
12	CAFFENIO	Alimentos y bebidas	5,693	49.1%	70.0	83.4	90
13	dportenis	Comercio departamental	3,004	47.7%	85.3	82.6	73
14	TAFER Hotels & Resorts	Hotelería y turismo	3,954	39.3%	58.0	84.5	96
15	Grupo Surman	Automotriz y autopartes	4,220	38.9%	79.0	79.9	78
16	mabe	Electrónica de consumo	19,231	50.4%	83.0	79.2	74
17	Grupo Hospitalario San Ángel Inn	Servicios de salud	3,182	63.7%	49.4	80.5	100
18	Leoni	Automotriz y autopartes	3,001	61.7%	78.5	77.6	73
19	Atento México	Servicios especializados	6,899	53.7%	65.0	74.2	90
20	BIO PAPPEL	Papel y cartón	12,344	29.0%	92.0	81.2	56
21	PRIME MX	Electrónica de consumo	3,267	35.5%	61.5	80.0	87
22	Grupo Ecodeli	Productos de consumo	4,402	69.8%	53.3	80.1	94
23	John Deere México	Maquinaria y equipo	3,004	34.1%	64.0	81.5	82
24	Totalplay	Telecomunicaciones	5,049	30.8%	70.2	82.1	74
25	Hospitales MAC	Servicios de salud	4,666	64.2%	44.6	79.3	100
26	Farmacías Benavides	Comercio de medicamentos	7,985	71.4%	55.2	73.4	95
27	Nissan Mexicana/NR Finance México & ANZEN	Automotriz y autopartes	7,330	30.8%	85.0	76.7	59
28	Grupo Presidente	Hotelería y turismo	4,080	42.6%	42.1	82.1	95
29	Grupo Restaurantero Gigante	Restaurantes	10,780	52.9%	61.8	77.7	75
30	Autotransportes de carga TRESGUERRAS	Logística y transporte	5,622	26.9%	74.9	83.6	56
31	Sodexo México	Servicios profesionales	4,308	51.7%	37.1	75.2	95
32	MERA	Restaurantes	4,340	49.9%	37.1	79.3	91
33	Mota-Engil México	Construcción	3,787	15.7%	58.5	80.3	57
34	Promotora Ambiental	Servicios públicos	5,655	14.2%	45.7	84.2	36

EMPRESAS DE 500 A 3,000 EMPLEADOS

RK	EMPRESA	SECTOR	NÚMERO DE COLABORADORES	MUJERES EN LA EMPRESA	EVALUACIÓN MUJERES (100 PUNTOS MÁXIMO)		
					PRESTACIONES PARA ELLAS 2026	APROBACIÓN ENCUESTA DE DIRECTORAS Y GERENTES 2026	MUJERES EN POSICIONES DIRECTIVAS Y GERENCIALES 2026
1	Procter & Gamble México	Productos de consumo	1,846	50.8%	93.3	85.2	100
2	ALTOUR	Hotelería y turismo	560	56.4%	92.2	85.7	100
3	Fairmont Mayakoba	Hotelería y turismo	917	35.6%	88.8	90.5	95
4	ManpowerGroup	Recursos humanos	904	61.0%	88.0	86.1	100
5	Hyatt Regency Mexico City	Hotelería y turismo	649	47.0%	88.0	85.2	100
6	Lilly	Química farmacéutica	521	60.7%	86.0	86.3	100
7	Pfizer México	Química farmacéutica	965	53.7%	86.8	84.5	100
8	Mobil San Luis Potosí	Petróleo y gas	707	41.0%	92.7	75.2	100
9	Siemens	Tecnología diversificada	1,877	32.6%	98.2	87.3	82
10	xpd global	Logística y transporte	836	55.1%	85.0	80.9	100
11	Bupa México	Seguros y fianzas	986	55.9%	80.0	84.2	100
12	Grand Sirenis Riviera Maya Resort & Spa	Hotelería y turismo	991	33.2%	84.0	94.4	85
13	Element Fleet Management México	Servicios financieros	555	39.6%	84.1	81.5	97
14	Bticino de México	Electricidad y energía	501	51.1%	98.6	85.6	79
15	Marco	Servicios profesionales	915	51.7%	83.8	79.0	100
16	Thermo Fisher Scientific	Equipo médico	1,764	57.7%	75.9	94.5	91
17	Caja CGV	Servicios financieros	594	56.4%	80.0	81.1	100
18	AARCO, Agente de Seguros y de Fianzas	Seguros y fianzas	691	59.5%	82.0	85.2	94
19	Afirme Crédito Si	Servicios financieros	1,226	61.3%	75.6	84.8	100
20	Siegfried Rhein	Química farmacéutica	1,648	50.8%	70.0	89.7	100
21	PRAXIS	Computación y servicios	685	34.9%	83.2	79.3	94
22	Grupo Consulmed	Servicios de salud	813	69.5%	73.9	82.4	100
23	Principal Afore	Afores	1,158	57.1%	78.6	86.4	89
24	Smile Pill	Servicios profesionales	1,000	55.2%	70.0	83.1	100
25	Eficasia	Servicios profesionales	1,787	57.6%	85.3	84.0	82
26	Grupo WITT	Automotriz y autopartes	697	35.6%	83.5	84.1	84
27	Steren	Comercio especializado	828	32.6%	74.3	87.4	89
28	Lapi Laboratorio Médico	Servicios de salud	774	62.5%	69.0	82.1	100
29	Banca Afirme	Servicios financieros	2,761	50.9%	67.2	85.4	98
30	adidas de México	Deportivo y retail	1,516	42.6%	69.0	81.9	100
31	Omnicom Media México	Publicidad y mercadotecnia	1,434	62.4%	71.4	77.9	100
32	Financiera MEXI	Servicios financieros	506	56.3%	79.1	83.1	86
33	Mifel	Servicios financieros	2,097	45.8%	78.9	82.8	85
34	Maersk Mexico	Logística y transporte	1,807	44.1%	65.8	80.5	100
35	Grupo MYT	Restaurantes	1,670	38.6%	67.6	79.9	98
36	Grupo Brisas	Hotelería y turismo	2,515	43.2%	62.7	81.4	100
37	TIP México	Servicios financieros	542	51.5%	62.2	87.3	93
38	INVEX Grupo Financiero	Servicios financieros	1,368	39.8%	71.3	83.6	86
39	GrupoBD	Hotelería y turismo	1,672	37.5%	57.4	84.2	97
40	PROSA	Tecnología diversificada	722	38.9%	70.6	85.8	81
41	Grupo CR3	Automotriz y autopartes	1,182	37.0%	53.5	82.3	97
42	Seclym	Servicios profesionales	510	91.8%	34.1	97.9	100
43	ZF Monterrey	Automotriz y autopartes	758	39.3%	58.4	79.9	94
44	Autocom	Automotriz y autopartes	2,386	29.2%	67.3	81.3	83
45	PetStar	Vidrio y envases	1,107	33.4%	75.3	81.5	75
46	Grupo Hunan	Restaurantes	1,630	27.5%	62.2	81.7	87
47	BDO MÉXICO	Servicios profesionales	907	54.1%	63.1	76.9	90
48	Salles Sainz Grant Thornton	Servicios profesionales	876	50.8%	85.0	84.1	61

EMPRESAS DE 500 A 3,000 EMPLEADOS

RK	EMPRESA	SECTOR	NÚMERO DE COLABORADORES	MUJERES EN LA EMPRESA	EVALUACIÓN MUJERES (100 PUNTOS MÁXIMO)		
					PRESTACIONES PARA ELAS 2026	APROBACIÓN ENCUESTA DE DIRECTORAS Y GERENTES 2026	MUJERES EN POSICIONES DIRECTIVAS Y GERENCIALES 2026
49	EXI OPERADORA QUANTUM	Infraestructura	687	41.2%	63.3	85.7	80
50	Chevez Ruiz Zamarripa	Servicios profesionales	667	43.0%	70.7	78.4	80
51	Gonçalves de México	Papel y cartón	574	40.4%	76.2	86.5	67
52	CEVA Logistics	Logística y transporte	1,870	36.3%	68.7	79.4	81
53	UPS de México	Logística y transporte	2,210	28.8%	57.1	83.2	87
54	Finvivir	Servicios financieros	1,219	34.8%	55.4	77.1	94
55	Indra Group México	Tecnología diversificada	2,731	29.9%	81.0	77.6	68
56	Grupo Martí	Comercio especializado	2,533	41.3%	45.3	81.5	99
57	Aleatica	Infraestructura	1,859	39.6%	49.7	76.4	99
58	Naturgy	Petróleo y gas	692	33.2%	69.9	79.3	76
59	GICSA	Servicios inmobiliarios	751	35.2%	62.2	79.3	84
60	Microformas	Servicios profesionales	910	24.6%	69.4	83.1	72
61	Laboratorios Grossman-Bausch Health	Química farmacéutica	746	50.0%	38.9	85.4	100
62	Laboratorio AVI MEX	Química farmacéutica	546	48.9%	74.8	82.4	66
63	Editorial Santillana México	Editorial	678	54.1%	48.3	82.2	88
64	Allux	Servicios inmobiliarios	533	37.1%	57.2	75.3	85
65	Grupo NUTEC	Agroindustria	801	25.1%	51.8	91.6	71
66	Grupo Abadi	Holding	534	55.6%	30.0	83.8	100
67	KONE	Construcción	1,247	17.1%	77.0	82.1	54
68	Tiendas de conveniencia Asturiano	Comercio autoservicio	1,146	56.4%	70.0	77.6	65
69	Limvipro	Servicios profesionales	901	28.9%	64.5	92.9	55
70	Giant Motors Latinoamérica (JAC México)	Armadora automotriz	984	35.0%	75.7	82.9	52
71	Farmamigo	Comercio de medicamentos	902	46.0%	32.3	78.4	100
72	Grupo Corporativo Papelera	Productos de consumo	1,623	37.8%	72.3	77.3	59
73	Organización Reynera	Productos de consumo	939	54.1%	37.0	81.6	89
74	Grupo gastronómico Argentilia	Restaurantes	1,070	42.6%	34.8	77.7	94
75	Occidental at Xcaret Destination	Hotelería y turismo	600	36.7%	71.8	77.0	58
76	Promali	Servicios profesionales	1,036	84.4%	44.5	94.7	67
77	Joyerías BIZZARRO	Comercio especializado	950	84.8%	42.9	78.8	82
78	Natgas	Petróleo y gas	501	44.1%	42.0	88.2	73
79	Ingredion México	Agroindustria	2,136	22.1%	58.6	83.0	61
80	Crediclub	Servicios financieros	1,884	46.9%	19.3	84.6	99
81	Baker Tilly Mexico	Servicios profesionales	604	54.8%	33.3	77.9	89
82	Almer	Logística y transporte	1,891	31.0%	58.0	81.5	60
83	Grupo Control Seguridad Privada Integral	Servicios de seguridad	2,408	27.0%	79.8	72.9	44
84	Grupo Multimodal	Industrial	626	27.3%	63.4	84.0	49
85	Laboratorios Jaloma	Química farmacéutica	648	69.3%	70.9	73.3	50
86	TotalGas	Petróleo y gas	687	29.5%	45.3	80.0	67
87	Zinergia	Logística y transporte	1,463	30.8%	40.0	76.2	76
88	Wabtec	Automotriz y autopartes	1,448	18.6%	72.6	83.3	35
89	DICEX	Logística y transporte	1,407	54.2%	24.4	78.0	88
90	ALTÁN Redes	Telecomunicaciones	564	27.8%	54.9	81.5	51
91	Industrias Cazel	Automotriz y autopartes	720	48.5%	17.3	80.2	84
92	HNI Corporation México	Comercio especializado	566	37.5%	33.2	83.0	64
93	MAJA Sportswear	Comercio especializado	763	49.8%	15.2	84.5	75
94	Rendichicas	Petróleo y gas	1,073	73.0%	25.7	74.9	67
95	Grupo MC	Productos de consumo	564	59.8%	13.8	75.2	63

EMPRESAS CON MENOS DE 500 EMPLEADOS

RK	EMPRESA	SECTOR	NÚMERO DE COLABORADORES	MUJERES EN LA EMPRESA	EVALUACIÓN MUJERES (100 PUNTOS MÁXIMO)		
					PRESTACIONES PARA ELLAS 2026	APROBACIÓN ENCUESTA DE DIRECTORAS Y GERENTES 2026	MUJERES EN POSICIONES DIRECTIVAS Y GERENCIALES 2026
1	Bristol Myers Squibb	Química farmacéutica	154	61.0%	90.7	87.0	100
2	CompuSoluciones	Computación y servicios	462	55.4%	90.3	86.7	100
3	Carvajal Educación	Papel y cartón	446	61.4%	96.4	86.9	93
4	QUALFON	Telecomunicaciones	346	39.0%	88.0	85.5	97
5	HR Ratings	Servicios financieros	127	42.5%	87.9	88.9	90
6	Interesse Agente de Seguros y de Fianzas	Seguros y fianzas	311	54.7%	89.3	85.6	92
7	The Cape, a Thompson Hotel	Hotelería y turismo	384	38.3%	76.7	89.9	98
8	CONTPAQi	Tecnología diversificada	480	39.6%	81.7	87.7	94
9	CANON MEXICANA	Tecnología diversificada	251	35.9%	86.9	78.2	95
10	Cardif	Seguros y fianzas	265	48.3%	84.4	76.3	100
11	SafeLink Group	Servicios profesionales	104	54.8%	75.0	85.5	100
12	Penguin Random House Grupo Editorial	Medios de comunicación	349	49.3%	82.7	82.6	94
13	ADELTA CONSULTORES	Servicios profesionales	121	52.1%	69.6	90.1	100
14	GrupoMap	Servicios profesionales	270	57.8%	80.0	79.4	100
15	Brown-Forman México	Bebidas alcohólicas y tabaco	270	51.9%	83.4	81.4	94
16	Andaz Mexico City Condesa	Hotelería y turismo	257	37.0%	74.0	87.6	95
17	Mi Nave powered by VGM	Servicios financieros	109	47.7%	70.0	81.4	100
18	HIR Casa	Servicios financieros	287	45.6%	70.0	87.5	93
19	Grupo Ruz	Comercio autoservicio	217	60.8%	69.0	80.7	100
20	Church & Dwight México	Productos de consumo	103	46.6%	68.9	85.1	95
21	Encontrack	Logística y transporte	348	45.1%	65.0	85.1	97
22	VALENETWORK	Servicios profesionales	351	49.6%	71.0	75.9	100
23	Crepes & Waffles México	Restaurantes	488	87.5%	71.0	75.7	100
24	BursonGroup	Servicios profesionales	187	68.4%	65.4	81.0	100
25	TRATON Financial Services México	Servicios financieros	194	45.9%	60.7	84.6	100
26	Volkswagen Financial Services	Servicios financieros	357	51.0%	61.3	83.8	100
27	Thona Seguros	Seguros y fianzas	134	50.0%	73.4	86.4	85
28	Quierocasa	Construcción	390	45.1%	73.0	81.1	89
29	Hycsa Servicios Administrativos	Construcción	110	39.1%	67.7	83.6	92
30	Porter Novelli	Servicios profesionales	142	75.4%	61.9	80.7	100
31	Mexienergi	Petróleo y gas	103	50.5%	60.0	82.3	100
32	Afirme Centro de Contacto y Recuperación	Servicios profesionales	337	47.2%	93.1	85.6	62
33	Grupo ORVE	Servicios inmobiliarios	141	57.4%	56.3	83.5	100
34	GILSA	Comercio especializado	383	38.4%	58.7	82.3	98
35	Laboratorios Alfasigma México	Química farmacéutica	164	53.7%	84.9	87.6	67
36	PayJoy	Servicios financieros	304	42.4%	55.3	84.0	99
37	Tesselar	Computación y servicios	109	46.8%	86.7	86.0	65
38	Grupo Moravi	Equipo médico	119	52.9%	55.0	86.8	94
39	Administradora y Operadora de Centros de Servicios Fleet	Automotriz y autopartes	453	40.8%	62.0	76.5	97
40	La Latino Seguros	Seguros y fianzas	212	51.9%	57.8	77.7	100
41	Eureka&Co.	Servicios profesionales	153	69.9%	51.5	83.6	100
42	ODESSA, Operadora de Desarrollo Social	Servicios financieros	152	55.3%	81.1	86.7	67
43	another	Servicios profesionales	301	65.8%	51.3	83.0	100
44	Hegewisch López Consultores	Servicios profesionales	216	46.8%	55.8	86.9	91
45	Rompo Coronado	Alimentos y bebidas	245	49.0%	57.6	88.7	87

PUEBLA
IMAGINA MÁS

PUEBLA

Seguir

Disfruta
un platillo
único



CHILE EN NEGADA

TEMPORADA 2026

SABORES
QUE
TRASCIENDEN

EMPRESAS CON MENOS DE 500 EMPLEADOS

					EVALUACIÓN MUJERES (100 PUNTOS MÁXIMO)		
RK	EMPRESA	SECTOR	NÚMERO DE COLABORADORES	MUJERES EN LA EMPRESA	PRESTACIONES PARA ELLAS 2026	APROBACIÓN ENCUESTA DE DIRECTORAS Y GERENTES 2026	MUJERES EN POSICIONES DIRECTIVAS Y GERENCIALES 2026
46	CasaIdeas	Comercio especializado	276	50.7%	48.9	86.9	98
47	Kelly México	Servicios profesionales	289	63.0%	51.3	87.5	94
48	Charger Logistics	Logística y transporte	107	43.9%	44.0	88.7	100
49	Bitso	Servicios financieros	230	39.1%	64.0	88.8	79
50	Zebra Technologies México	Tecnología diversificada	352	38.6%	51.3	87.6	93
51	Universal Cargo M	Logística y transporte	158	57.6%	44.5	86.5	100
52	Datavision Digital	Computación y servicios	162	37.0%	50.6	88.7	91
53	Promologistics	Logística y transporte	300	47.7%	66.7	79.2	82
54	Comercializadora de autopartes Calderón	Comercio especializado	185	32.4%	64.7	81.6	81
55	OSROCA Corporativo	Servicios inmobiliarios	235	30.6%	57.1	81.1	89
56	Finamex	Servicios financieros	393	45.8%	61.4	79.8	86
57	AGH Labels	Servicios profesionales	388	29.4%	81.1	90.0	55
58	Soluciones Creativas Capital Humano	Servicios profesionales	102	56.9%	75.9	83.2	67
59	Grupo Aspid	Cuidado personal	292	61.0%	50.4	79.2	96
60	GNM Grupo Gráfico Romo	Papel y cartón	284	37.3%	93.8	78.2	53
61	Operadora Cibergestión	Computación y servicios	438	53.9%	41.5	83.9	99
62	Corporativo Enciso	Logística y transporte	437	58.4%	42.0	84.0	98
63	MARKET PRO	Servicios especializados	110	44.5%	30.0	93.6	100
64	SSL Digital	Computación y servicios	157	31.2%	62.6	80.7	79
65	Axioma Proyectos	Servicios profesionales	316	35.1%	63.3	75.1	83
66	Grupo IMU	Publicidad y mercadotecnia	340	20.3%	89.3	82.3	50
67	Tequila San Matías de Jalisco-Casa San Matías	Bebidas alcohólicas y tabaco	313	57.8%	50.0	82.3	88
68	Zermat Internacional	Cuidado personal	383	56.9%	65.0	85.6	67
69	AMER SPORTS	Comercio especializado	312	43.6%	35.7	85.4	96
70	Grupo Industrial Tellería	Holding	400	18.5%	70.2	84.5	61
71	GIDEAS	Servicios especializados	107	45.8%	40.0	74.8	100
72	Grupo IPS México	Servicios de seguridad	210	54.3%	30.8	83.9	100
73	NACH Capital Humano	Servicios profesionales	101	57.4%	58.3	95.2	61
74	Imperquimia	Construcción	452	14.8%	84.7	75.9	53
75	Randstad México	Servicios profesionales	138	50.0%	25.4	88.2	100
76	OMA	Servicios aeroportuarios	251	46.6%	41.6	88.0	83
77	Werfen	Servicios de salud	221	35.3%	70.7	82.9	59
78	Gigante Grupo Inmobiliario	Servicios inmobiliarios	318	42.1%	59.0	85.9	67
79	PROSER Grupo Constructor	Construcción	126	32.5%	65.0	90.0	56
80	Ultimate Leisure Club	Hotelería y turismo	104	40.4%	59.7	84.5	67
81	Círculo de Crédito	Servicios financieros	273	41.8%	49.1	82.0	75
82	El Cielo Valle de Guadalupe	Bebidas alcohólicas y tabaco	113	31.0%	34.1	80.8	90
83	Vitasanitas	Comercio de medicamentos	235	35.7%	47.5	78.0	79
84	99minutos	Logística y transporte	270	32.6%	51.7	83.1	69
85	Aceros Levinson	Comercio especializado	383	36.6%	79.0	67.2	57
86	Ginga Group	Electrónica de consumo	140	39.3%	24.8	81.2	96
87	Ananda Distribuciones	Cuidado personal	125	60.8%	50.0	85.0	67
88	Zeeco Therme	Maquinaria y equipo	118	23.7%	62.5	89.3	49
89	Megaempeños	Servicios financieros	493	49.7%	17.2	83.3	100
90	Grupo Tenerife	Construcción	412	47.3%	19.0	81.2	100

A photograph of a young woman and a young man sitting at a table, laughing heartily. The woman on the left is holding a Starbucks Venti iced green tea drink. The man on the right is wearing a green Starbucks cap and holding a Starbucks Venti iced coffee drink. The Starbucks logo is visible on both cups. The background is dark and out of focus.

STARBUCKS®

**Para un plan
tamaño Venti**

JUNTÉMONOS MÁS

EMPRESAS CON MENOS DE 500 EMPLEADOS

					EVALUACIÓN MUJERES (100 PUNTOS MÁXIMO)		
RK	EMPRESA	SECTOR	NÚMERO DE COLABORADORES	MUJERES EN LA EMPRESA	PRESTACIONES PARA ELLAS 2026	APROBACIÓN ENCUESTA DE DIRECTORAS Y GERENTES 2026	MUJERES EN POSICIONES DIRECTIVAS Y GERENCIALES 2026
91	SET (Servicios de Estacionamiento GGI)	Servicios profesionales	415	48.4%	59.0	78.6	61
92	Empacadora de Carnes San Francisco	Agroindustria	220	30.5%	68.5	74.9	54
93	Parks Industrial	Servicios inmobiliarios	142	40.8%	59.0	75.1	63
94	Grupo Pascal	Servicios profesionales	130	45.4%	52.0	77.9	67
95	GC-PROTECCION	Servicios de seguridad	135	14.8%	45.7	90.8	60
96	Catorce Días	Medios de comunicación	120	52.5%	50.0	81.1	65
97	Vemasmas	Computación y servicios	145	40.7%	22.5	71.7	100
98	SMC Corporation México	Maquinaria y equipo	291	17.5%	52.1	77.6	64
99	Recurso Confiable	Computación y servicios	351	44.4%	15.0	89.4	89
100	Surtidor Eléctrico	Equipo eléctrico	210	28.6%	54.5	83.7	53
101	grupo requiez	Comercio especializado	210	28.6%	52.0	81.8	54
102	Café Etrusca	Comercio especializado	239	27.6%	49.0	85.3	53
103	Sugar Foods	Alimentos y bebidas	393	36.9%	33.1	88.3	63
104	ENERGÉTICOS FUSIÓN Y GNC	Petróleo y gas	120	29.2%	57.9	67.4	55
105	Robertet de México	Química y petroquímica	179	39.1%	26.7	87.0	66
106	EVEN GROUP	Telecomunicaciones	365	20.3%	57.3	79.2	43
107	GN SYS	Computación y servicios	162	18.5%	21.8	79.9	77
108	StenTech	Materiales y herramientas	201	73.1%	40.0	73.9	65
109	FreeLife	Alimentos y bebidas	101	52.5%	22.2	88.3	67
110	Soluciones de Altura	Materiales y herramientas	209	49.8%	24.6	83.9	67
111	US Fuel	Petróleo y gas	373	44.8%	26.0	80.4	67
112	ConectaBee	Servicios profesionales	194	13.4%	13.4	80.2	72
113	Café La Flor de Córdoba	Alimentos y bebidas	114	45.6%	17.9	81.3	65
114	ETTS Blindaje	Servicios de seguridad	196	8.7%	6.2	87.8	56
115	Valia Energía	Electricidad y energía	283	22.3%	11.2	83.8	45
116	Viakem	Química y petroquímica	385	14.3%	43.0	71.4	24

METODOLOGÍA

Expansión y TOP Companies, derivado del ranking ‘Súper Empresas 2026, Los lugares donde todos quieren trabajar’, publican la séptima edición del ranking ‘Súper Empresas para Mujeres 2026’.

LA EVALUACIÓN SE BASA EN TRES CRITERIOS:

PRESTACIONES RELACIONADAS CON MUJERES (33%): Se evalúa la entrega de políticas, prácticas y programas de recursos humanos relacionados con mujeres. Consideramos temas de responsabilidad social, de condiciones de trabajo, de organización temporal del trabajo, imparcialidad, compensaciones y beneficios, de cohesión organizacional, satisfacción, condiciones de impulso a la productividad y de liderazgo. En caso de contar con todas, se obtiene 100 puntos.

APROBACIÓN DE LA ENCUESTA A COLABORADORES (33%): El máximo puntaje serán 100 puntos de aprobación; dada la encuesta que responden, considerando a mujeres que estén en posiciones de gerencia hasta dirección.

PRESENCIA DE MUJERES LÍDERES (33%): Se le otorga 100 puntos a la presencia de CEO mujeres, 30% de directoras y 40% de gerentes y subdirectoras, descendiendo conforme a los porcentajes en base a 100. El promedio de estos indicadores dará el puntaje de la empresa y su posición en el listado.

CONECTA,



VENDE Y

envia.com

El *software de logística* para crecer tu negocio



Regístrate **GRATIS**
y comienza a enviar

EL TALENTO NO TIENE GÉNERO, PERO LAS OPORTUNIDADES SÍ

POR: Raquel Graciano, directora general adjunta de Personas y Cultura, de Santander México.

EMPRESAS CON MÁS DE 3,000 EMPLEADOS

En México, hoy existe mayor conciencia sobre la necesidad de construir entornos más flexibles, prevenir la violencia y la discriminación, y abrir más espacios para el desarrollo de las mujeres. En muchas organizaciones, incluyendo la nuestra, estas conversaciones ya forman parte de la agenda de liderazgo. Y eso es una buena noticia.

Pero también sería ingenuo pensar que con eso basta. La realidad nos sigue mostrando que todavía hay barreras, sesgos y dinámicas que limitan el crecimiento profesional de muchas mujeres, especialmente, cuando hablamos de posiciones de mayor responsabilidad.

Algunas barreras son visibles. Otras están tan integradas en la forma en que operan las organizaciones que dejan de cuestionarse. Ahí está el verdadero reto.

Desde mi experiencia, no existe una transformación sostenible si la inclusión se entiende como una iniciativa aislada o como una responsabilidad exclusiva de Recursos Humanos. La igualdad de oportunidades tiene que formar parte de la estrategia, de la cultura y de las decisiones cotidianas. Tiene que verse en la forma en la que se identifican los talentos, cómo se desarrollan, cómo se evalúan y cómo se promueven.

Eso requiere revisar procesos con una mirada crítica, medir con disciplina, hacer visibles los sesgos y, sobre todo, asumir una responsabilidad clara desde el liderazgo. Porque abrir espacios no es un gesto simbólico, es una decisión de negocio. Y también una decisión cultural.

He aprendido que la inclusión no ocurre por decreto. Se construye con



intención, con consistencia y con ejemplos concretos. Se construye cuando un líder da espacio a voces distintas. Cuando un equipo cuestiona supuestos. Cuando una organización decide que la diversidad no es un tema accesorio, sino una palanca para tomar mejores decisiones.

Y también he confirmado algo importante: esta conversación no pertenece a una sola área. Es una responsabilidad compartida entre consejos, equipos directivos, líderes y colaboradores. Las culturas no cambian por una política escrita, cambian por lo que premiamos, por lo que toleramos y por las señales que damos todos los días.

Abrir más espacios para que las mujeres participen en la toma de decisiones no solo responde a un principio de equidad. También fortalece la capacidad de las empresas para innovar, adaptarse y responder mejor a un entorno cada vez más complejo y diverso. Cuando sumamos perspectivas distintas, enriquecemos el análisis, ampliamos las posibilidades y tomamos decisiones más sólidas.

Si algo me queda claro después de estos años, es que este reto no lo resolverá una sola empresa de manera aislada. Necesitamos compartir aprendizajes, construir alianzas y seguir empujando una agenda común que acelere el cambio.

Una Súper Empresa para Mujeres no es la que dice tener todo resuelto. Es la que se sigue cuestionando, la que aprende, la que corrige y la que crea condiciones reales para que cada persona pueda desarrollar su talento y llegar tan lejos como su capacidad le permita.

Ahí es donde empieza una cultura más fuerte, más justa y, sin duda, más preparada para el futuro.

EQUIDAD DE GÉNERO:

DEL ACCESO AL DESARROLLO Y POR QUÉ ESTO ME APASIONA

POR: Daniela Mondragón, VP de Recursos Humanos, de P&G México.

EMPRESAS DE 500 A 3,000 EMPLEADOS



Por años, la conversación sobre la equidad de género en las empresas ha girado en torno a una pregunta clave: ¿cómo logramos que más mujeres lleguen a puestos de liderazgo? Y sí, esa pregunta sigue siendo importantísima, pero el fondo es mucho mucho más profundo que solo una cifra. La buena noticia es que la conversación está evolucionando.

No podemos negar que las brechas existen (y son reales), pero también es justo reconocer que muchas organizaciones ya han dado pasos gigantes. Están abriendo más puertas, impulsando políticas de flexibilidad que nos cambian la vida, fortaleciendo programas de desarrollo y, ¡finalmente!, viendo la diversidad como un pilar estratégico para el negocio.

El verdadero reto ahora es otro. Ya no basta con abrir la puerta de par en par; necesitamos asegurarnos de que cada mujer pueda recorrer el camino completo hacia el liderazgo. Y esto implica un cambio radical en cómo entendemos el desarrollo profesional.

Por mucho tiempo se creyó que crecer profesionalmente era solo cuestión de

'echarle ganas' y de un desempeño individual impecable. Pero hoy, y la evidencia lo grita, sabemos que también depende de las oportunidades reales que la organización pone sobre la mesa: acceso a esos proyectos clave, experiencias que te retan de verdad, movilidad entre áreas, esa mentoría que te cambia el juego, patrocinio y, sobre todo, líderes que son capaces de ver el potencial antes de que siquiera aparezca en un currículum.

La OIT lo confirma: las empresas con más mujeres líderes no solo reportan mejores resultados en innovación, sino que atraen un talento increíble y brillan en reputación corporativa. Además, los beneficios se disparan cuando las mujeres ocupan al menos el 30% de esos puestos de alta dirección.

Pero, ojo, las barreras suelen aparecer mucho antes de que siquiera pensemos en un puesto directivo. McKinsey, en su estudio 'Women in the Workplace', nos alerta sobre el *broken rung* o el escalón roto: esa brecha gigante en la primera promoción hacia posiciones gerenciales. Si las mujeres tienen menos chances de asumir responsabilidades de liderazgo al inicio, esa diferencia se multiplica con los años, ¡y adiós diversidad en la cima!

Por eso, acelerar la equidad de género no es solo sumar mujeres a la cúpula. Es construir organizaciones donde el desarrollo del talento sea una prioridad, sí, desde el día uno. Donde recibamos *feedback* constante, contemos con mentores que nos impulsen a tope y tengamos acceso a experiencias que fortalezcan nuestro liderazgo.

Desde mi perspectiva y experiencia, las empresas que realmente construyen una cantera de líderes comparten algo crucial: entienden que desarrollar talento no es una tarea exclusiva de RRHH. ¡Es una responsabilidad de todos! Cada líder tiene el poder de abrir un camino, de ver ese potencial escondido y de crear esos espacios seguros donde podemos aprender, equivocarnos y, sobre todo, crecer.

Este enfoque transforma la conversación. Dejamos de hablar solo de números y representación para enfocarnos en las oportunidades reales. Dejamos de contar cuántas mujeres llegan al liderazgo y empezamos a preguntarnos: ¿cuántas estamos preparando para llegar?

Porque las organizaciones más exitosas del futuro no solo contratarán al mejor talento. Serán, sin duda, las que sean capaces de desarrollarlo, acompañarlo y, lo más importante, convertir ese potencial en un liderazgo real y efectivo.

CRECER SIN DEJAR A NADIE ATRÁS,

LA NUEVA VISIÓN DEL LIDERAZGO FEMENINO

POR: Alejandra Allard, directora de RRHH México, Colombia y Perú, de Bristol Myers Squibb.

EMPRESAS CON MENOS DE 500 EMPLEADOS



Hay una pregunta que me he hecho muchas veces, casi siempre a las 11 de la noche, después de cerrar la *laptop* y antes de entrar al cuarto de mis hijos: ¿puedo seguir creciendo profesionalmente sin dejar atrás aquello que realmente importa?

Durante mucho tiempo pensé que no. Sentía que ser madre, líder y apostar por mi desarrollo profesional eran caminos que competían entre sí; que avanzar en uno implicaba ceder espacio en otro y que, tarde o temprano, tendría que elegir qué sacrificar.

Hoy, pienso distinto. Ese cambio nació al entender el liderazgo ágil no solo como una metodología de trabajo, sino como una forma de vida.

Ser mujer, profesionalista y madre me enseñó una lección que ningún curso de *management* me había dado: la rigidez no es sinónimo de compromiso. Es posible liderar con excelencia desde la confianza, la empatía y la capacidad de adaptación, y alcanzar grandes retos laborales sin renunciar a estar presente en la vida de nuestra familia.

Los modelos ágiles, cuando están bien diseñados, no nos obligan a elegir entre una cosa y otra. Nos invitan a transformar la manera en que entendemos el trabajo: medir el impacto por resultados más allá de las llamadas 'horas silla'. Para quienes asumimos múltiples roles, eso puede cambiarlo todo.

He aprendido que invertir en mi desarrollo requiere la misma disciplina con la que protejo el tiempo con mis seres queridos. No es un lujo para cuando queda espacio, sino una decisión consciente y prioritaria. Porque

una líder que deja de crecer limita su capacidad de aportar nuevas perspectivas, inspirar a sus equipos y convertirse en un referente para quienes la rodean.

Eso también implica decir no, poner límites, pedir ayuda y reconocer que tampoco podemos estar en todo. La verdadera fortaleza no es hacer las cosas solas, sino construir comunidad.

Ninguna mujer elige una trayectoria exigente y una vida plena en aislamiento. Detrás de cada una que lidera, evoluciona y genera impacto existe una red de mentoras, colegas, familia y aliados que acompaña su camino y hace posible que llegue más lejos.

Cuando pienso en el futuro del liderazgo femenino, no imagino mujeres en busca de un equilibrio perfecto, sino aquellas que se permiten crecer sin fragmentarse, abrazar su desarrollo sin culpa y construir una versión del éxito que les pertenece.

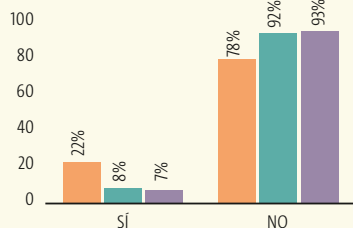
Esa es la equidad que quiero dejar como legado para quienes vienen detrás: un futuro donde las mujeres puedan desarrollarse con autenticidad, sin elegir entre sus aspiraciones y las distintas dimensiones de su vida, y donde en su momento puedan abrir oportunidades para las siguientes generaciones.

LA ATENCIÓN EN LOS CICLOS

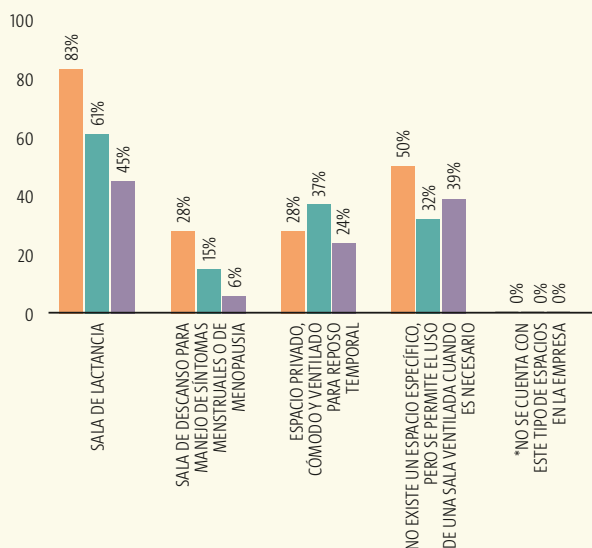
Preguntamos a las Súper Empresas cuáles son las acciones que mantienen en sus organizaciones respecto del ciclo de vida de sus colaboradoras.

EMPRESAS CON MÁS DE 3,000 COLABORADORES
EMPRESAS CON ENTRE 500 Y 3,000 COLABORADORES
EMPRESAS CON MENOS DE 500 COLABORADORES

¿La empresa cuenta con una política o protocolo formal sobre salud menstrual y menopausia?



¿La empresa dispone de salas de descanso o espacios adecuados que acompañen el ciclo de vida de la mujer?

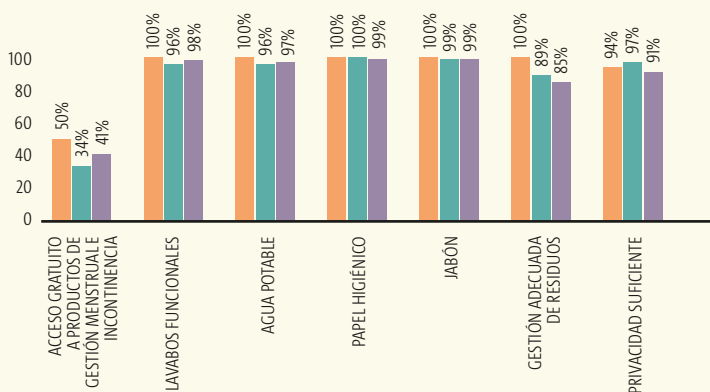


*Ninguna empresa respondió que no cuenta con este tipo de espacios.

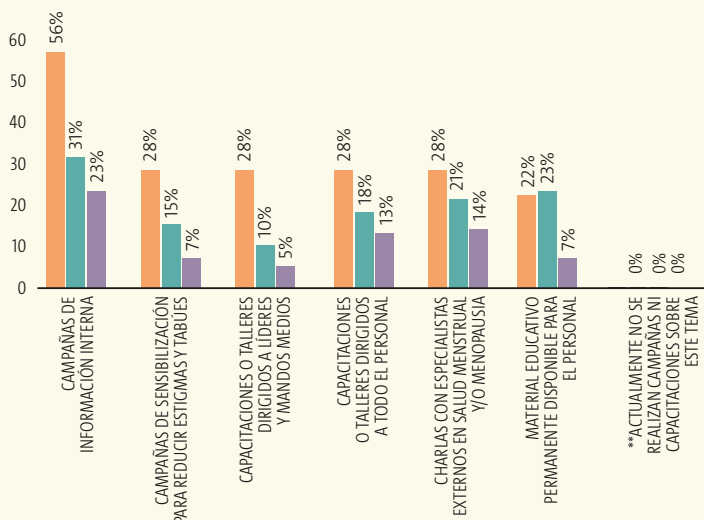
**Ninguna empresa respondió que no se realizan campañas ni capacitaciones sobre el tema.

FUENTE: Sondeo elaborado por TOP Companies a todas las Súper Empresas 2026. En el sondeo participaron 295 compañías, de las que 37 tienen más de 3,000 colaboradores; 119 son de entre 500 y 3,000, y 139 tienen menos de 500 trabajadores.

¿La empresa cuenta con baños limpios y seguros que garanticen condiciones adecuadas para la gestión menstrual y la incontinencia? Considere si los baños tienen:



¿La empresa implementa campañas de información, sensibilización o capacitaciones sobre salud menstrual y menopausia?



Aeropuertos y Servicios Auxiliares: la experiencia que impulsa los cielos de México.



La aviación de México
avanza con infraestructura aeroportuaria,
consultoría especializada, formación aeronáutica
y combustibles seguros para cada despegue.



Gobierno de
México

Comunicaciones
Secretaría de Infraestructura, Comunicaciones y Transportes

ASA
AEROPUERTOS
Y SERVICIOS
AUXILIARES



EL FUTURO ESTÁ ENTRE NOSOTROS

*Laila Chartuni,
presidenta de TOP Companies.*

En México, la rotación de talento continúa siendo uno de los mayores desafíos para las empresas. Cada colaborador que decide salir envía un mensaje sobre la fortaleza o la fragilidad de su liderazgo.

Durante años, pensamos que la permanencia dependía de mejores salarios, prestaciones, esquemas híbridos o programas de bienestar. Hoy, esos elementos son importantes pero insuficientes. Las personas permanecen donde encuentran líderes en quienes confiar, organizaciones con rumbo claro y una cultura en la que las decisiones respaldan las promesas.

Tras 20 años evaluando la cultura organizacional de las mejores empresas para trabajar y escuchando a millones de colaboradores, en TOP Companies comprobamos que el liderazgo sigue siendo el factor que mayor impacto tiene sobre la cultura. Ninguna estrategia de comunicación, política de recursos humanos o programa de bienestar puede sustituir el comportamiento cotidiano de un líder.

Ahora, los líderes enfrentamos un momento desafiante: la inteligencia artificial ha transformado funciones, aparecen nuevas especializaciones, los modelos de trabajo evolucionan y las expectativas de las nuevas generaciones cambian. Los negocios viven en una permanente redefinición.

La continuidad del negocio ya no depende solo de la innovación tecnológica o de la capacidad financiera, sino de líderes que mantengan unidas a las personas. Esa cualidad tiene un nombre, inteligencia emocional, y hablar de ella no es hablar de un atributo deseable, sino de una competencia indispensable.

La evolución del mundo laboral hace que los líderes enfrentemos un reto que hace apenas unos años parecía impensable: sostener emocionalmente a nuestros equipos mientras la organización se transforma y reconfigura para el mundo actual. Escuchar antes de decidir, generar confianza, conducir conversaciones difíciles con empatía, acompañar procesos

de cambio y mantener conexiones auténticas son habilidades que determinarán qué organizaciones serán capaces de adaptarse y cuáles quedarán rezagadas.

Las empresas necesitan identificar, acelerar y confiar en el talento que realmente será capaz de conducir el negocio y pocas reconocemos que nunca antes tantas mujeres habían llegado tan preparadas para asumir el reto.

Hoy, encontramos una oferta prácticamente ilimitada de educación continua, certificaciones, especializaciones, programas de liderazgo y herramientas digitales. La democratización del conocimiento ha reducido muchas de las barreras de acceso que existían hace apenas unos años.

Miles de mujeres han hecho de la decisión de seguir aprendiendo una ventaja competitiva. No solo actualizan conocimientos técnicos; desarrollan capacidades para liderar equipos diversos, gestionar el cambio, construir confianza y tomar decisiones.

RESPONDER A NUEVOS DESAFÍOS

Las organizaciones inteligentes están comenzando a mirar ese talento con otros ojos, no porque sean mujeres, sino porque representan una generación de líderes preparada para responder a un contexto distinto al que conocimos hace cinco años.

Esta es en la actualidad la conversación más relevante sobre cultura organizacional. Porque la continuidad del negocio no depende solo de los planes estratégicos, depende de quién tendrá la capacidad de ejecutarlos cuando el entorno vuelva a cambiar y eso obliga a las empresas a dejar de administrar talento para comenzar a construir liderazgo.

Significa identificar a las personas con mayor potencial, prepararlas antes de que el mercado las demande, generar experiencias que aceleren su crecimiento y ofrecerles entornos en los que puedan desarrollar todo su talento sin barreras innecesarias.

El liderazgo femenino representa hoy una de las mayores oportunidades para lograrlo, pero no como una cuota, sino como una decisión estratégica para fortalecer la competitividad, enriquecer la toma de decisiones y asegurar la continuidad de organizaciones que necesitan reinventarse una y otra vez.

Después de más de dos décadas de observar la evolución del mundo laboral, la conclusión que resulta imposible ignorar es que las empresas extraordinarias no serán las que mejor incorporen inteligencia artificial o las que tengan las mejores estrategias de negocio, serán aquellas que desarrollen líderes capaces de inspirar confianza cuando todo cambie.

Al final, la tecnología seguirá transformando industrias, los mercados seguirán evolucionando, las estrategias tendrán que replantearse una y otra vez, pero la capacidad de los líderes para desarrollar nuevos líderes es lo que seguirá definiendo el futuro de las empresas.

La verdadera conversación no es cuántas mujeres ocupan posiciones de liderazgo, sino cuántas organizaciones están preparadas para reconocer, desarrollar y confiar en el enorme talento femenino que ya está listo para dirigir el futuro.

El liderazgo no consiste en administrar el presente, consiste en preparar a las personas que harán posible el futuro.



**EMPAQUE.
PROCESAMIENTO.
UNA PODEROSA EXPOSICIÓN.**

CONSTRUYE LA LÍNEA DE PRODUCCIÓN DEL MAÑANA

Desde automatización y robótica hasta la respuesta de datos en tiempo real, actualmente las líneas de procesamiento y empaque son cada vez más rápidas, inteligentes y conectadas. ¡La tuya también podría serlo! Descubre las tecnologías y las soluciones para el futuro de tu empresa en **PACK EXPO International 2026**.

¡REGÍSTRATE HOY Y AHORRA!

PACKEXPOINTERNATIONAL.COM



Experimenta maquinaria en vivo y productos de 2600 expositores.



Implementa soluciones de otras industrias para optimizar tus operaciones.



Obtén información práctica con más de 150 sesiones educativas gratuitas.

**Del 18 al 21 de octubre de 2026
Chicago, Illinois, EE. UU.**

An aerial photograph of a large port facility. Two massive container ships are docked at a pier, their decks stacked high with colorful shipping containers in shades of yellow, red, and blue. Several large gantry cranes are positioned over the ships, ready for loading and unloading. The port is situated along a body of water, with a cityscape visible in the background under a bright blue sky with scattered white clouds.

PUERTOS

EL OPERADOR QUE CONVIRTIÓ A MÉXICO EN SU MEJOR NEGOCIO

Hutchison Ports es pionera en la operación privada en México, donde acumula inversiones por 70,000 mdp en tecnología y diferentes terminales.

POR: Luis Alberto Zanela



E

n la historia de México hay un capítulo del que poco se habla, pero sin el que no se entendería el comercio marítimo como lo conocemos ahora. El 1 de junio de 1991, un Día de la Marina, el gobierno federal ejecutó la requisita del puerto de Veracruz y dismanteló los feudos sindicales que coartaban el desarrollo portuario del país.

Veracruz era el emblema comercial mexicano, pero su operación estaba en manos de sindicatos que ralentizaban y encarecían el comercio. Era más común ver a los ‘muelleros’ operando descoordinados en turnos que se disputaban entre organizaciones, que descargando barcos con la maquinaria adecuada, mientras la tendencia del transporte en contenedores se consolidaba.

Jorge Magno Lecona, un joven funcionario de la entonces Comisión Nacional Coordinadora de Puertos, fue enviado a la línea de frente para ayudar a reestructurar el puerto antes y después de la requisita. Un trabajo que derivó en su participación en la creación de la Ley de Puertos, aún vigente, y que permitió la entrada de operadores portuarios privados al país. Además, se convirtió en el primer director general de los puertos de Tuxpan y Progreso bajo el nuevo modelo.

“Tuve la suerte de estar en el lugar adecuado y en el momento adecuado. Y me tocaron momentos muy interesantes que me dieron muchísima experiencia profesional para lo que sucedió después”, comenta Lecona.

Eso que ocurrió después fue que consolidó su carrera en Hutchison Ports, el operador con sede en Hong Kong que maneja



ICAIVE, la terminal especializada de contenedores del puerto de Veracruz, y el quinto más grande global por manejo de contenedores, de acuerdo con la consultora Lloyd's List.

Adjudicada originalmente al consorcio conformado por la mexicana ICA y la filipina ICTSI, ICAIVE inició en 1995, el mismo año que Lecona comenzó como director de Operaciones. Para 2001 fue vendida a la empresa hongkonesa y, poco después, el ingeniero civil se convirtió en el director general de la filial mexicana del grupo, que actualmente opera en 53 puertos de 24 países.

“Somos el [país] número uno en resultados financieros. Y llevamos cuatro años de ser los campeones del mundo”, sostiene el hoy director ejecutivo de Hutchison Ports para Latinoamérica y el Caribe. “Eso es México para el grupo”.

El país conjuga una fórmula poco común: tiene acceso tanto al Pacífico

LÁZARO CÁRDENAS. La empresa desarrolló la primera terminal de contenedores del puerto michoacano desde 2003, un proyecto complejo que dio resultados.

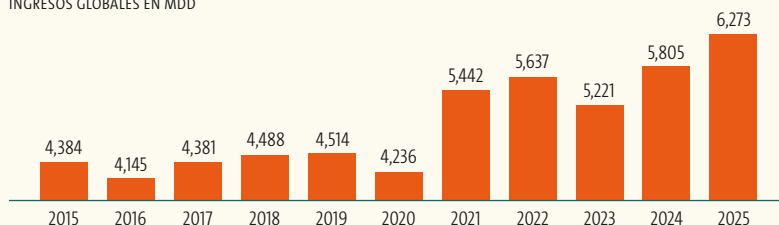
como al Atlántico y en ambos litorales la empresa tiene presencia. A ello se suma la colindancia con Estados Unidos, el mercado más grande del mundo, y el potencial asociado al *nearshoring* y a la reconfiguración de las cadenas de suministro.

En sus resultados de 2025, la compañía atribuye el crecimiento de sus ingresos y ebitda al incremento del volumen en los principales puertos de Asia y Medio Oriente, y al alza del 17% en los ingresos por almacenamiento en México, que también aumentó el volumen de contenedores.



UN AUMENTO GLOBAL

Tras la pandemia, la tendencia de crecimiento de los ingresos de Hutchison Ports está por arriba de los 5,000 mdd.
INGRESOS GLOBALES EN MDD



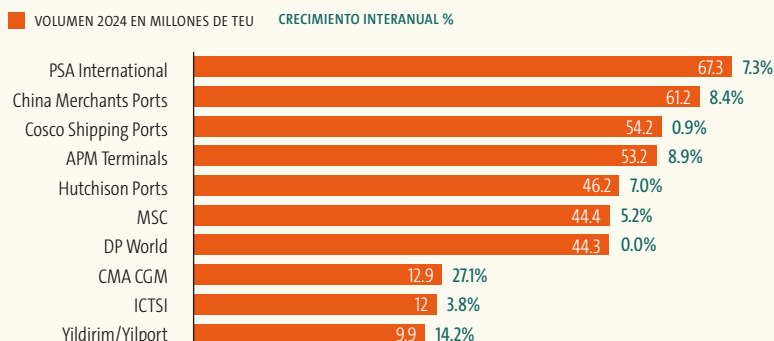
Los ingresos de la división se publican en dólares hongkoneses y los resultados se calcularon con base en el tipo de cambio al cierre de cada año.

FUENTE: Reportes anuales de CK Hutchison.

ENTRE GIGANTES

Lloyd's List publicó en 2025 su ranking de operadores en el que Hutchison Ports se ubicó en la quinta posición.

TOP 10 DE OPERADORES MUNDIALES



FUENTE: Lloyd's List.

El crecimiento del grupo en México es el reflejo de la transformación económica de un país que pasó de tener un mercado cerrado a convertirse en una potencia exportadora, con el catalizador del entonces Tratado de Libre Comercio entre México, Estados Unidos y Canadá (TLCAN), hoy convertido en el T-MEC.

GIGANTES DESDE CERO

Si esta historia comenzó con la requisa de Veracruz y la entrada de empresas privadas a la operación portuaria, es porque el modelo ha resultado exitoso. “Las exigencias del comercio marítimo en el mundo, con ese dinamismo que hemos observado en los últimos 30 años, nacen de ese movimiento extraordinario que te obliga a modernizar la infraestructura y a elevar la calidad de los servicios”, afirma Jaime Aguilar, director general de la Asociación de Terminales y Operadores Portuarios (ATOP).

A finales de los 80, las importaciones de México eran casi exclusivamente de alimentos y las exportaciones dependían de una incipiente industria automotriz. Pero el TLCAN obligó a repensar los puertos. “Con total escepticismo, los mexicanos pensábamos que íbamos a perder en este juego de tres jugadores, porque éramos el país más débil”,

dice Lecona. “A la larga, nos dimos cuenta de que México fue uno de los grandes ganadores”.

Pero había que resolver forzosamente un binomio: no hay comercio sin transporte y sin puertos eficientes. Fue como Hutchison Ports se adjudicó, mediante licitaciones, la operación de EIT, la terminal de contenedores de Ensenada, y TIMSA, una terminal de usos múltiples en Manzanillo, hacia finales de los 90.

Sin embargo, la gran apuesta fue el desarrollo de LCT, la primera terminal de contenedores de Lázaro Cárdenas, en 2003, cuando el puerto solo tenía pocas operaciones industriales con acero, principalmente, así como escasa conectividad carretera y pocas frecuencias de servicio ferroviario.

“Fue un reto tremendo. Nos costó mucho trabajo llevar carga, fue un año de no tener nada y después empezó a madurar enormemente”, comenta Lecona. “Es el proyecto del que me siento más orgulloso, porque era de mucho riesgo y el año pasado movimos 1.6 millones de TEU (contenedores de 20 pies, la medida estándar en el transporte marítimo)”. En 2025, el sistema nacional operó 9.53 millones de TEU, 1.6% más que en 2024, de acuerdo con la Secretaría de Marina.

La terminal de Lázaro Cárdenas, construida con inversión privada, no solo ayudó a desahogar Manza-

nillo, sino que detonó ecosistemas industriales en la región. Las estimaciones de la empresa apuntan que cada empleo que genera se multiplica hasta por ocho.

“Somos el operador portuario que más ha invertido en el país. Si sumamos desde que nacimos como ICAVE hasta hace tres años, son 45,000 millones de pesos”, detalla el directivo sobre la compañía, que supera los 6,000 colaboradores y mantiene una cuota anual de mercado que oscila entre el 30 y el 35% del movimiento de contenedores a nivel nacional.

Si se añade la ampliación de Ensenada, la fase tres de Lázaro Cárdenas y la dos de ICAVE, un plan a cinco años que concluye en 2028, la inversión realizada en México será de 70,000 mdp. Esto responde a dos factores: el aumento de la carga y las exigencias del transporte marítimo.

La evolución obliga a los puertos a adaptarse. Los nuevos buques requieren mayor profundidad, muelles más largos, grúas con mayor alcance y patios capaces de absorber picos operativos.

“La inversión portuaria total de este país en los últimos siete años ha sido ejercida casi en un 80% por la iniciativa privada”, detalla Aguilar, desde la ATOP. “Las terminales y los operadores han invertido 241,000 mdp; mientras que la inversión pública es del orden de 55,000 mdp”.

Si bien Hutchison Ports fue sumando instalaciones a su portafolio, como el astillero TNG, en Veracruz; la TILH, una terminal intermodal ferroviaria en Hidalgo; otra terminal de usos múltiples en Lázaro Cárdenas y ECV, una terminal para cruceros en Ensenada, la joya de la corona continúa siendo ICAVE, que, hoy en día, ha superado la barrera de un millón de TEU.

Para Lecona, es otro acierto de la compañía. Durante el sexenio de Enrique Peña Nieto, Hutchison Ports llegó a un acuerdo histórico de coinversión con el gobierno federal para ampliar el puerto de Veracruz, que derivó en la construcción de un nuevo recinto en la bahía norte, adonde se mudó ICAVE.

Para lograrlo, el gobierno construyó el rompeolas que sirve de abrigo a las terminales y a la navegación, y la compañía realizó el dragado de más de 20 millones de metros cúbicos para profundizar el puerto. Con ese volumen, se rellenó el terreno donde se asentaron no solo ICAVE, sino otras cuatro terminales privadas para diferentes usos. “Preparamos la terminal para los megabarcos”, detalla Lecona. “Es-



“

SOMOS EL [PAÍS] NÚMERO UNO EN RESULTADOS FINANCIEROS. Y LLEVAMOS CUATRO AÑOS DE SER LOS CAMPEONES DEL MUNDO.

Jorge Magno Lecona,
director ejecutivo de Hutchison Ports Latinoamérica y el Caribe.

”

tamos muy orgullosos, porque, de alguna manera, aquí fue la génesis y después, como en *La Odisea*, regresamos a Veracruz a hacer un proyecto muy grande”.

A menos de una década de haber construido esta terminal, no solo es un ejemplo de ingeniería para desarrollar más terminales del grupo en países como Egipto, sino que está en desarrollo de su segunda etapa.

LA ERA DEL T-MEC

La infraestructura portuaria mexicana enfrenta un nuevo reto y una enorme oportunidad. Las tensiones geopolíticas entre Estados Unidos y China han reconfigurado las cadenas globales de suministro y, en este ajedrez, México tiene ventaja gracias al T-MEC, con todo y revisión.

“Ojalá el tratado no se termine. Los tres países hemos podido demostrar la gran sinergia que hacemos; para Estados Unidos, somos un gran suministrador”, enfa-

DÚO

PEPPERONI CON
ORILLA DE MANTEQUILLA
DE AJO Y PARMESANO.



JAMÓN Y SALCHICHA ITALIANA CON
ORILLA CON QUESO CRUJIENTE.

DÚO

\$139

Hot-N-Ready

DÚO! DÚO!
CARNÍVORA

COME BIEN

DERECHOS RESERVADOS © LITTLE CAESARS ENTERPRISES, INC. 2026. PRECIO VÁLIDO ÚNICAMENTE PARA COMPRAS EN MOSTRADOR. SUJETO A DISPONIBILIDAD. LAS IMÁGENES DE ESTE PRODUCTO SON DE REFERENCIA, LA APARIENCIA REAL DEL PRODUCTO PUEDE VARIAR. PIZZA GRANDE DE 35.56 CM

Liru Sisa®



VERACRUZ. Con ICAVE comenzó todo y es la joya de la corona tras su ampliación, que derivó en la construcción de un segundo puerto.

tiza Lecona, quien añade que este año los volúmenes han caído por las condiciones del mercado, sin señalar la cifra.

Sin embargo, como sector, los servicios marítimos gozan de buena salud. Un informe de la consultora Fortune Business Insights indica que el tamaño del mercado mundial se valoró en 96,570 millones de

dólares en 2025 y se proyecta que aumentará a 148,930 mdd en 2034. “El creciente volumen del comercio marítimo y los avances continuos en la infraestructura portuaria son factores clave que impulsan el crecimiento del mercado”, señala el informe.

En México, hoy las terminales de Hutchinson Ports

implementan IA, modelos predictivos para tiempos de espera, grúas operadas a control remoto para cuidar la ergonomía del trabajador, además de articular su compromiso de cero emisiones para alinearse con los Acuerdos de París para 2050.

CONTINUIDAD ASEGURADA

En marzo del año pasado, CK Hutchison, la matriz de la empresa, informó que había iniciado conversaciones para vender el 80% de Hutchison Ports a un consorcio liderado por BlackRock y Terminal Investment Limited (TiL), filial de la naviera MSC. La operación fue valorada en 22,800 mdd.

Las terminales de México están dentro del proyecto de venta, que está en fase de reconfiguración. “Se sigue trabajando, pero bajo consideraciones un poquito más cuidadosas con el tema geopolítico”, indica Lecona. “No se ha cancelado esa opción, pero sí va un poquito más lenta de como se anunció”.

Según un análisis de Drewry, el volumen de carga portuaria mundial en 2025 mostró un aumento del 6.5% hasta 994 millones de TEU, a pesar de las condiciones geopolíticas. “Si bien las fusiones y adquisiciones han continuado a buen ritmo, la fragmentación geopolítica ha propiciado el auge del proteccionismo regulatorio, que retrasa e, incluso, bloquea grandes operaciones, como lo demuestra el estancamiento de la oferta de TiL-BlackRock por la cartera internacional de Hutchison Ports”, dice la consultora marítima.

Aun así, México sigue en el radar no solo por sus resultados, sino por las posibilidades de crecimiento. El directivo comenta que, de haber nuevas oportunidades de construir terminales, como en el proyecto de la laguna de Cuyutlán para ampliar Manzanillo, la opción se analiza. “Es un proyecto complicado pero sí, definitivamente, tenemos interés de participar”.

Para Lecona, el único latino dentro del *board* global de Hutchison Ports, que vio nacer el sistema portuario moderno del país y hoy lidera el negocio más rentable del conglomerado, la fórmula para el futuro es clara: mantener la certeza jurídica para las inversiones de largo plazo, proteger la relación comercial del T-MEC y continuar inyectando capital en tecnología e infraestructura.

EN MARCHA

El grupo ejecuta actualmente un plan de inversiones derivado de las necesidades mercado.

PLAN DE INVERSIÓN 2023-2028

EIT (ENSENADA)

- MOVIMIENTO DE CONTENEDORES
- INVERSIÓN DE 140 MDD
- SUPERFICIE DE 600 M

ECV (ENSENADA)

- DESARROLLO DE ENSENADA BAY VILLAGE-TREASURES OF BAJA, UN CONJUNTO DE INSTALACIONES REALIZADO JUNTO CON CARNIVAL CORPORATION E ITM GROUP PARA PASAJEROS DE CRUCEROS
- INVERSIÓN DE 26 MDD
- CAPACIDAD PARA 9,000 TURISTAS DIARIOS

TILH (HIDALGO)

- CONTENEDORES TRANSPORTADOS EN FERROCARRIL
- INVERSIÓN DE 112 MDD
- SUPERFICIE DE 18.4 HECTÁREAS

ICAVE (VERACRUZ)

- MOVIMIENTO DE CONTENEDORES
- INVERSIÓN DE 470 MDD
- SUPERFICIE DE 31.5 HECTÁREAS

TIMSA (MANZANILLO)

- DESARROLLO DE INSTALACIONES FUERA DEL RECINTO PORTUARIO
- INVERSIÓN DE 155 MDD
- CAPACIDAD DE 230,000 TEU

LCT (LÁZARO CÁRDENAS)

- MOVIMIENTO DE CONTENEDORES
- INVERSIÓN DE 360 MDD
- SUPERFICIE DE 28.3 HECTÁREAS

FUENTE: Hutchison Ports.

¿QUÉ HAY DETRÁS DE NUESTRA TRADICIÓN?

Harina 
+ 1,200 Empresas
+ 22,000 Empleos

Huevo 
+ 44,700 Empresas
+ 105,000 Empleos



Las empresas generan 8 de cada 10 empleos

Conoce más:



CENSO ECONÓMICO 2024, INEGI

**PEPE
y TOÑO**

Voz de las Empresas 
Consejo de la Comunicación



MONEX

El puente más
confiable para
compraventa de
Divisas y Pagos
Internacionales

Contáctanos en CDMX
55 5231 4500,
otras ciudades del país
800 746 6639

Agiliza tu negocio en
monex.com.mx





STREAMING

EL MITO DE LA MONETIZACIÓN

Aunque el **streaming** musical transformó la industria, el ecosistema digital nunca prometió éxito financiero para todos los artistas. La clave es saber aprovecharlo como vitrina de exposición.



POR: Fernando Guarneros



ILUSTRACIÓN: TINTA DRAGÓN



Sofi Saar tiene claro su sueño. La principal exponente del 'popteño', una fusión entre los géneros musicales pop y norteño, quiere vender boletos para sus conciertos y vivir de su música. Sin embargo, también está consciente de que no alcanzará ese camino si basa su estrategia solo en las plataformas de *streaming*.

Desde el inicio de su carrera, Saar se dio cuenta de que eran una herramienta más, pero nunca, la clave de su éxito, porque la popularidad en el entorno digital no necesariamente se traduce en recintos llenos. "Puede que haya un artista que tenga muchos *streams*, pero no venda boletos", comenta la también nominada al premio Mejor Nuevo Artista en los Latin Grammy 2024. "Si te aferras a tener tantos millones de *streams* pero te estás dando cuenta de que por ahí no es, debes buscar tu propio modelo de negocio".

Spotify, la plataforma de *streaming* musical con más usuarios, demuestra este punto. En 2025, registró aproximadamente 13 millones de artistas y creadores en todo su catálogo. No obstante, solo 81,100 generaron más de 10,000 dólares como regalías de sus canciones; los que hicieron más de 50,000 dólares fueron 24,700; y los que superaron la barrera de los 100,000 dólares fueron apenas 13,800 músicos.

Si bien el *streaming* prometió una democratización absoluta del contenido, la realidad es que eso no se tradujo en que todos los creadores puedan vivir exclusivamente de sus canciones. Y así, la situación del mercado desmitifica las plataformas digitales.

"Mira los deportes profesionales. A mi hijo le encanta jugar fútbol, pero eso no significa que vaya a llegar a un equipo profesional", comenta Dustee Jenkins, Chief Public Affairs Officer de Spotify. "Si quieres dedicarte a esto en este nivel, habrá gente que gane y otros que no sean seleccionados para el equipo".

Para entender los movimientos financieros de la industria del *streaming* musical es necesario revisar su objetivo primario. Estas plataformas nacieron como una barrera frente a la piratería de inicios de siglo, un tiempo en el que la música había perdido su valor comercial y en el que su propuesta fue estructurar un modelo basado en suscripciones y publicidad.

Más que una promesa incumplida, Jenkins sostiene que existe una brecha entre las expectativas de los creadores y la realidad del modelo de negocio de Spotify. Las críticas de que el sistema "no paga lo suficiente" o que "está roto" para los crea-

DIFERENTES

Los criterios y modelos de cada plataforma para el reparto de ganancias, aunque similares, tienen algunas distinciones.

PLATAFORMA	CRITERIO MÍNIMO DE ENTRADA	MODELO DE DISTRIBUCIÓN	PENALIZACIONES / RESTRICCIONES
SPOTIFY	Mínimo 1,000 reproducciones globales en los últimos 12 meses.	Prorrata (fondo común de mercado).	Las canciones con menos de 1,000 <i>streams</i> anuales no generan dinero. El ruido blanco/ASMR requiere una duración mínima de dos minutos.
DEEZER	1,000 reproducciones al mes + 500 oyentes únicos para calificar como artista "profesional".	Artist-Centric (centrado en el artista).	Cero monetización para ruido blanco o sonidos ambientales. Límite de 1,000 <i>streams</i> mensuales por usuario para frenar bots.
APPLE MUSIC	Desde la primera reproducción. No exige ningún piso mínimo de entrada.	Prorrata tradicional.	Ninguna penalización a catálogos pequeños.
YOUTUBE MUSIC	Mínimo de 1,000 suscriptores y 4,000 de escucha en el último año.	Prorrata + Content ID.	Las reproducciones del plan gratuito (con anuncios) tienen un valor drásticamente menor.
AMAZON MUSIC	Desde la primera reproducción. Sin umbrales mínimos requeridos.	Prorrata tradicional.	Ninguna restricción para artistas independientes o emergentes.
TIDAL	Desde la primera reproducción. Sin mínimos.	Prorrata tradicional.	Eliminó su modelo experimental de "Pago directo al artista" (Direct-to-Artist).

FUENTE: Elaboración propia con información de las plataformas.

dores independientes ignora que el modelo no prometió que quienes subieran su música tendrían éxito financiero. "Nunca hemos dicho que todos pueden ganar. Así no es el sistema", afirma la ejecutiva.

Rodrigo Vicentini, gerente general de Deezer Latinoamérica, lo resume a nivel geográfico. Antes del *streaming*, las carreras solían limitarse a la región donde el artista se encontraba, mientras que con este modelo, los artistas pueden llevar su trabajo a usuarios repartidos en todo el mundo. "Ese alcance potencia otras líneas de ingresos del artista, como boletos de conciertos y *merchandising*", dice.

En este terreno, el mánager musical José Lizama sostiene que confiar plenamente en las plataformas de *streaming* no es una buena decisión, especialmente, para los artistas en desarrollo.



**GOBIERNO DE LA
CIUDAD DE MÉXICO**
CAPITAL DE LA TRANSFORMACIÓN



SEGIAGUA



SGIRPC

ESTO NO VA AQUÍ

Tu basura en la calle obstruye el drenaje





“Los artistas de nicho deberían saber que las plataformas no son negocio, a pesar de la exposición que te pueden dar”, afirma el especialista.

Lizama explica que el modelo más común de monetización se basa en reunir los ingresos en una sola bolsa. Después, se distribuye una parte a la plataforma para mantener su operación y su margen de ganancias, y la otra va para los intermediarios legales, es decir, disqueras o agregadores, que se encargan al final de distribuir los fondos a los artistas.

Para generar un ingreso de 20,000 pesos mensuales, un artista requiere que sus canciones acumulen entre 100,000 y 200,000 reproducciones de forma sostenida durante mínimo un año, ejemplifica Lizama. Sin embargo, a ese dinero hay que descontarle elementos como el porcentaje que toma la disquera o agregadora y, en caso de ser un artista independiente, también entra la parte de los impuestos. “Son muy pocos quienes lo logran en relación al universo de artistas que hay allá afuera”.

Ana Luisa Patiño, experta en distribución musical y fundadora de la plataforma de asesoría musical Mi Disquera, puntualiza que aquellos que distribuyen

su música en plataformas abiertas donde se paga una anualidad, como Symphonic Starter, obtienen el 100% de las regalías, en la mayoría de los casos.

No obstante, la cifra cambia cuando los artistas firman con servicios de sello, los cuales retienen una comisión del 15 al 30%, mientras que, si el artista trabaja con una disquera multinacional, el porcentaje puede variar desde un 70 hasta un 85%.

Asimismo, Patiño enfatiza que en ninguna de las plataformas existe un valor fijo por cada reproducción; más bien, depende de diversos factores, como la ubicación de los oyentes, el tipo de cuenta al que están suscritos (de pago o modelo gratuito), además de los ingresos mensuales de cada empresa en el caso de que se rijan por un modelo de reparto a partir de una misma bolsa.

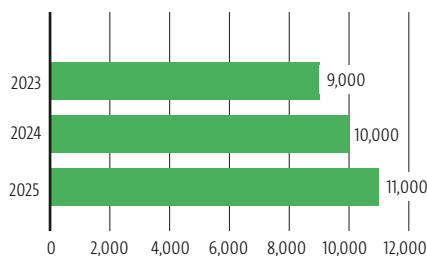
A pesar de las duras métricas de entrada, el volumen total del negocio de la música grabada se expande a un ritmo acelerado. De acuerdo con los datos del reporte ‘Loud & Clear’, Spotify pagó en 2025 un total de 8,200 millones de pesos a la industria musical en México, una cifra que representa un crecimiento del 20% respecto al año anterior, aunque es la única cifra disponible. A nivel mundial, la empresa desembolsó a la industria musical más de 11,000 millones de dólares en 2025, un aumento del 10% interanual.

Frente a esta realidad, la diversificación comercial se vuelve obligatoria. “No creo que alguien esté conforme con que las plataformas sean su principal fuente de ingresos. Al contrario, es el lugar donde expones tu música sabiendo que no le vas a ganar y por eso volteas a hacer mercancías, asociaciones con marcas, vender vinilos o experiencias”, apunta por su parte Lizama.

HACER MÚSICA AÚN ES NEGOCIO

Cada año crecen las regalías que Spotify entrega, pero no todas llegan a los artistas.

CIFRAS EN MILLONES DE DÓLARES



FUENTE: Reporte ‘Loud & Clear’, de Spotify.

EL DESCUBRIMIENTO Y LA TRAMPA DEL ALGORITMO

La promesa que sí cumplió el *streaming* es el acceso a todo el contenido. Sin embargo, Lizama señala que el mismo diseño de las experiencias en estas plataformas basadas en algoritmos aprovechan la comodidad y la pereza de los usuarios, pues estos se entregan a ellos y sus recomendaciones, lo cual no incentiva el descubrimiento de nuevos artistas.

“Estás jugando con el diablo y, si no le pones un alto, hará lo que quiera, te entregará lo que le parece mejor”, sentencia el mánager. “El algoritmo no busca arriesgar, no quiere proponer novedades, tiene claros sus objetivos, los

AQUÍ AMAMOS COMER (TANTO COMO TÚ)





públicos a los que quiere llegar. Te empuja a que escuches lo que quiere que escuches”.

Desde su análisis, el algoritmo hace lo que debe hacer: poner música sin parar. Por lo tanto, es un aliado de la industria musical, mas no de la experiencia de escuchar, ya que lleva a los usuarios a un *loop* donde no salen del mismo contenido. “La última de las preocupaciones de las plataformas es que descubras nueva música. Quieren que estés en la plataforma y, por eso, se basan en tus intereses”, detalla. “No es en pro de tu experiencia, sino en que te sientas cómodo con lo que te gusta y aquello que se le parezca”.

Para balancear esta inercia, el sector tecnológico recurre a la intervención humana. Como sucedía en la radio, los equipos de *streaming* tienen gente que se encarga de buscar nuevas propuestas e impulsarlas. Jenkins detalla que, en Spotify, este modelo se llama ‘algotorial’, un concepto que combina algoritmo y el criterio editorial humano para que el oyente encuentre música que no buscaría por sí mismo, basándose en gustos previos; mientras que el equipo editorial selecciona canciones que consideran que merecen estar en *playlists* globales para su descubrimiento.

Sofi Saar acepta que, al inicio, las plataformas fueron una gran forma de dar a conocer la música para quienes no podían llegar a la radio.

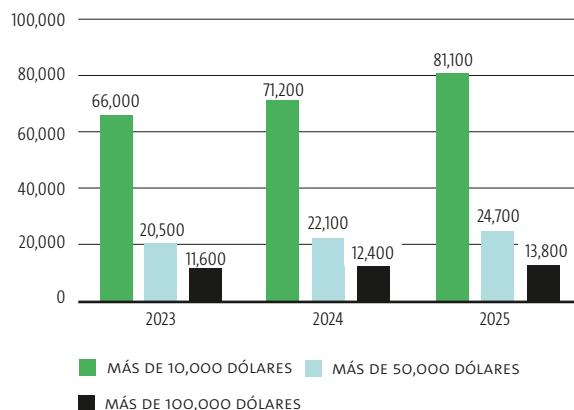
“Nos dieron una oportunidad de llegar a la gente en un nuevo formato, y, hoy por hoy, son una herramienta fundamental en el consumo de la música”, indica. Sin embargo, matiza que ahora “el *playlisting* es algo muy consolidado, es otro estilo de radio digital”.

Este impulso es el que ha permitido que géneros como el regional mexicano ganara tanta fuerza en los últimos años. En 2023, cuando reventó el fenómeno Ella Baila Sola, el regional mexicano fue el género más escuchado en Estados Unidos, que es de donde proviene el 27% de usuarios activos mensuales de Spotify.

LAS REGALÍAS NO SON PARA TODOS

Los artistas que generan más de 100,000 dólares son pocos en Spotify, que en 2025 registró 13 millones de creadores.

INGRESOS POR NÚMERO DE CREADORES



FUENTE: Reporte ‘Loud & Clear’, de Spotify.

Esto impactó directamente en los indicadores de la región. Según datos del ‘Informe de música de medio año 2026’, de la Federación Internacional de la Industria Fonográfica (IFPI), México incrementó sus ingresos un 13.3%, convirtiéndose en el décimo mercado de música grabada más grande del mundo. “Las plataformas de *streaming* eliminaron las limitaciones de los formatos físicos, como los CD y los casetes, lo que permitió que la música mexicana estuviera disponible en todas partes y de manera instantánea”, se lee en el reporte. “Más recientemente, las redes sociales, como TikTok, han potenciado el descubrimiento de nuevos artistas y han acelerado su crecimiento”.

A pesar de esas historias puntuales de éxito, Lizama advierte que el impulso de los curadores tiene limitaciones estructurales, pues el apoyo editorial a los artistas no determina su éxito. “En realidad, es el consumo, y por más que estés en listas editoriales, eso no asegura el éxito. Te apoya solo hasta cierto punto”, sostiene.

Patiño coincide y agrega que entrar a alguna lista no hace milagros. “Te expone a personas que pueden descubrir tu música, pero no seguirán contigo si no haces el trabajo de retenerlos por otros medios, si no tienes una estrategia integral de promoción, identidad artística, frecuencia regular de lanzamientos,

**MÁS DE
60 MIL
VIAJES
DIARIOS.**

**¡LA CIUDAD SIGUE
PEDALEANDO!**



Patrocinado por



ECOBICI



interacción en redes sociales o, simplemente, exponerse en vivo”.

En esta búsqueda por destacar en el *streaming*, Patiño revela que algunos artistas incluso buscan métodos para crecer; pero recurren a granjas de bots o escuchas artificiales, lo cual deriva en su eliminación de las plataformas sin previo aviso y sin la posibilidad de apelar la decisión.

Además, la velocidad de la producción también es un factor que aceleró y transformó la experiencia de los artistas. Saar admite que la industria es más competitiva, lo que obliga a los artistas a crear su música en tiempos récord. “Seguir vigente es un reto constante. Implica tener un concepto y construir una comunidad que te acompañe en tus facetas como artista y como persona”. En este sentido, las redes sociales juegan un papel clave: “TikTok ayuda a construir comunidad, una audiencia que se identifique contigo”.

Patiño también lo ilustra. “El artista que crece es el que comparte su proceso de forma constante, porque entiende que la atención de la gente es el recurso más valioso y más escaso que existe hoy”. Sin embargo, la integración de

todas estas herramientas dejan abierto el futuro modelo de negocio en la industria musical.

Si bien Vicentini destaca que el impacto de las plataformas de *streaming* no es solo en la distribución del contenido, sino también en comprender a los seguidores de cada artista para cambiar la forma en que planean sus carreras, lanzamientos e, incluso, giras, Lizama prevé que se trata de un modelo que no se sostendrá en el mediano plazo.

En la actualidad, los artistas no ganan el dinero suficiente por su música, razón por la cual cada vez más voces se levantan en contra de utilizar esas plataformas, lo que, espera, las obligue a cambiar hacia un mejor modelo de monetización, porque la reproducción “paga muy mal en cualquier escenario”, dice el mánager.

La migración, sin embargo, será de forma paulatina. “El formato no desaparecerá, pero las compañías deberán hacer ajustes estructurales en sus esquemas de distribución”, señala. “Este sistema y modelo generan tanto dinero, pero quienes menos reciben son los artistas; no es sustentable”.

Del lado del artista, Saar recomienda a quienes inician su carrera apostar por encontrar su propio modelo de negocio, uno que no dependa de una sola forma de generar ingresos, porque solo de esa manera logrará que el sueño sobreviva. “Te vas a rendir en el camino si no encuentras el dinero para hacerlo”, concluye. “Un proyecto puede ser rentable aunque no tengan muchos *streams*, hay mucho dinero en otros lados”.

CLAUDIA CÁNDIDO
EDITORA GENERAL

JORDI LIMA
EDITOR DIGITAL

HABLEMOS DE MODA

El primer podcast de moda en México

EL PODCAST DE MODA FAVORITO
EN ESPAÑOL

¡ESCÚCHANOS TODOS LOS MARTES!

GRUPO
EXPANSIÓN

DISPONIBLE EN:



DEEZER



amazon music



ASIPONAS del Corredor Marítimo

Conectando océanos, impulsando el comercio de México.



Las ASIPONAS **Salina Cruz, Coatzacoalcos, Dos Bocas y Puerto Chiapas** integran una Plataforma Logística Multimodal estratégica que fortalece el comercio nacional e internacional mediante el Corredor Interoceánico del Istmo de Tehuantepec.

El Corredor Interoceánico ofrece una alternativa moderna, eficiente y competitiva para el movimiento de mercancía entre Asia, América y Europa, impulsando el desarrollo económico del sur-sureste del país.



Las cuatro ASIPONAS participantes conforman una red portuaria que brinda infraestructura especializada, conectividad ferroviaria, servicios logísticos integrales y nuevas oportunidades para la inversión, la industria y el comercio exterior.

Hoy la Plataforma Logística Multimodal es una realidad.
Hoy, México fortalece su posición logística en el mundo.
Hoy, las ASIPONAS del Corredor Marítimo conectan mares para mover el futuro.

Administraciones del Sistema Portuario Nacional



Gobierno de
México

Marina
Secretaría de Marina



**DAI
LY**
**POD
CAST**

LUNES A VIERNES 9 AM

**POLÍ
TICA**
Y OTROS DATOS

JUEVES 6 AM

**CUENTAME DE
ECONOMÍA**

LUNES 7 AM

**NUEVOS VIDEOS
TODOS LOS DÍAS**

PODCASTS | NOTICIAS | POLÍTICA

SUSCRIBETE EN  YouTube

EXPANSION

@ExpansionVideo

Office ♦ OUT OF THE

BY LIFE AND STYLE AND EXPANSION



•
Objeto
del deseo
•

Woody Wagon Cologne Collection

POR: Pedro Aguilar Ricalde

Como un homenaje a la icónica Ruta 66 de Estados Unidos, Louis Vuitton lanza, de la mano del artista californiano Alex Israel, una pieza en la que convergen la alta perfumería y la maestría de los artesanos de la casa. Con una producción limitada a 66 unidades, este vehículo a escala, fabricado con madera, metal y cuero, tiene como pasajeros a las seis colonias creadas por el perfumista Jacques Cavallier Belletrud.

Visiones del lujo

Andreia Morelli, VP senior de Marketing y Comunicaciones para el Norte de Latam de Mastercard, comparte sus ideas sobre lo extraordinario hoy.

POR: Pedro Aguilar Ricalde

¿Cuál es tu definición de lujo?

Algo auténtico que tiene un significado personal y se convierte en una experiencia que deja huella mucho después de haber terminado.

¿Qué consideras un lujo que no se puede comprar?

La capacidad de hacer sentir especial a alguien sin esperar nada a cambio. En un mundo cada vez más transaccional, los gestos genuinos de empatía son un lujo invaluable.

¿Cuál es el mayor lujo que te ha dado el éxito?

Los logros tienen mayor valor cuando se comparten. He tenido la fortuna de contar con el apoyo de mi familia y con la educación como motor de crecimiento. Hoy, considero un privilegio poder brindar esas mismas oportunidades a mis hijas y a quienes me rodean. El éxito se mide por las oportunidades que uno ayuda a crear para otros.

¿Cuál es tu ritual más indulgente?

Descubrir pequeños productores de vino. Me fascinan las historias de cada etiqueta, las familias, el terruño y la pasión en cada botella.

¿En qué vale la pena invertir tiempo sin mirar el reloj?

En viajar. No para coleccionar destinos, sino para ampliar la mirada. Los viajes despiertan

curiosidad y nos recuerdan que siempre existen otras formas de vivir, crear e innovar.

¿Qué objeto aprecias más y por qué?

Mis álbumes y fotografías familiares. Me recuerdan de dónde vengo y quiénes me ayudaron a llegar hasta aquí.

¿Qué pieza conservarías toda la vida?

Un anillo de plata que perteneció a mi abuela brasileña. Detrás de él, no solo hay un objeto, hay una historia de amor por México, de un viaje a Taxco y de una mujer cuya curiosidad sigue acompañándome cada vez que lo uso.

¿Qué objeto representa mejor quién eres?

Mi pasaporte porque representa curiosidad, aprendizaje y la convicción de que las mejores ideas nacen cuando conectamos culturas, personas y diversidad.

¿En qué lugar del mundo entendiste una nueva definición de lujo?

En México. Pocos lugares combinan con tanta naturalidad la hospitalidad, la creatividad, la gastronomía y una conexión tan auténtica con sus raíces. México me enseñó que el lujo no consiste en importar lo mejor del mundo, sino elevar lo propio hasta convertirlo en algo extraordinario.



Morelli destaca que fue en México donde entendió una nueva definición del lujo.

¿Qué detalle distingue el buen gusto del exceso?

La intención. El buen gusto busca expresar una identidad; el exceso busca llamar la atención. Lo primero permanece, lo segundo pasa de moda.

¿Qué prenda o accesorio te hace sentir más tú?

Un blazer con tenis.

¿Cuál ha sido la mejor inversión que has hecho en ti misma?

Mi educación. Me ha abierto puertas, alimentado mi curiosidad y me ha permitido construir una carrera alineada con mis pasiones.

¿Qué placer culpable nunca dejarías?

El pan recién horneado, un buen aceite de oliva y una copa de vino.

¿Qué lujo crees que todos deberían experimentar al menos una vez?

Un safari. No solo por los animales, sino porque te recuerda lo pequeño que somos y lo mucho que vale proteger lo que tenemos.

Citas imperdibles

De museos a conciertos, el mes de agosto tiene opciones para todos los gustos.

POR: Pedro Aguilar Ricalde



UN DIÁLOGO ACTUAL

Coincidiendo con los 40 años del Museo Franz Mayer, la exposición más importante de fotoperiodismo y fotografía documental del mundo llega a la Ciudad de México. Un total de 144 fotografías y 33 obras del archivo histórico de la Fundación World Press Photo —que está celebrando su 70 aniversario— presentan a los espectadores las historias más apremiantes de nuestro tiempo, ofreciendo una mirada crítica y necesaria sobre los eventos que definen a la sociedad actual. Este año, destaca la participación del fotógrafo mexicano César Rodríguez, galardonado en la categoría de 'Proyectos a largo plazo' por su trabajo titulado *México, un clima cambiante*.

Dónde: Museo Franz Mayer (Ciudad de México).

Cuándo: Hasta el 11 de octubre de 2026.



DE SONORA PARA EL MUNDO

Carin León será el primer mexicano en presentarse en The Sphere y lo hará con un espectáculo visual sin precedentes. Teniendo la pantalla LED de mayor resolución del mundo como telón de fondo, León interpretará sus mayores éxitos durante una residencia limitada que lo consagra como uno de los mayores exponentes actuales de la música regional mexicana, cuyo talento sigue rebasando fronteras.

Dónde: The Sphere (Las Vegas).

Cuándo: 4, 5, 6, 10, 11, 12 y 13 de septiembre de 2026.

ÍCONO DEL CINE

La muestra 'Marylin Monroe: Hollywood Icon' celebra a una de las actrices más queridas por los fanáticos del séptimo arte y ofrece una perspectiva única para entender la manera en que creó su imagen pública en la industria de los estudios cinematográficos. Pósteres, retratos, fotografías, cartas y piezas de vestuario fueron seleccionados por la curadora Sophia Serrano para profundizar en la vida y obra de una mujer que ya en vida alcanzó el estatus de leyenda.

Dónde: Museo de la Academia de Artes y Ciencias Cinematográficas (Los Ángeles)

Cuándo: Hasta el 28 de febrero de 2027.



FOTOS: PAULA HORNICKEL, EMILY SHUR, JERRY BUDAR

Viaja más con Doters

El programa de lealtad de Viva y sus Aliados



Acumula y utiliza **Puntos Doters** en tus viajes

Únete en [doters.com](https://www.doters.com)

doters

viva

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

Palabra de CEO

Liderar una firma es como estudiar varios MBA a la vez. Pero también, una posición solitaria. Por eso, aprender de la experiencia en alta dirección ayuda. Este mes, nos enfocamos en libros escritos por CEO.

POR: Puri Lucena



Reinventando al líder.

Cómo cambiarte a ti mismo para cambiar tu empresa.

Guilherme Loureiro, CEO regional de Walmart, y Carlos E. Marín, coach de liderazgo, Conecta, 2025.

◆ Loureiro había cerrado su primer año como CEO de Walmart de México y Centroamérica con resultados excelentes para el negocio. Por eso, no esperaba la solicitud de su jefe: necesitaba cambiar. Este libro es el viaje que hizo el directivo para transformarse a sí mismo y a la empresa, y cómo esta transitó hacia un modelo multidisciplinario con enfoque en operaciones digitales y los aprendizajes que obtuvo en el camino.

Lidera, inspira, acciona.

Estrategias de liderazgo transformacional que impulsan el cambio.

Luz Adriana Ramírez Chávez, ex-CEO de Visa y consejera independiente, Conecta, 2025.

◆ ¿Cómo se forma una persona líder? ¿Cómo enfrentan los cambios y dificultades? Ramírez Chávez utiliza su experiencia y sus aprendizajes para contar su evolución como ejecutiva, líder y persona en sus más de 30 años en el mundo corporativo para inspirar con su experiencia a nuevas generaciones que tienen ante sí el reto de dirigir y transformar el ecosistema empresarial del país.

Pinta tu raya.

Marca la diferencia en la vida y los negocios.

Marcos Achar Levy, empresario y ex-CEO de Comex, Hachette-Actualidad, 2026.

◆ El autor define el libro como una invitación a atreverse a cambiar las reglas del juego. Achar Levy llegó a la dirección de Comex, la empresa de pinturas y recubrimientos fundada por su familia, en 2004, y mantuvo esa posición hasta la venta a PPG, en 2014. A lo largo de las páginas del libro, el empresario destaca la importancia de liderar desde la empatía y ganar en los negocios.

Cuidar lo común.

Lecciones de las empresas familiares para liderar cualquier organización.

Jorge Paoli Díaz, CEO de Diestra Hoteles, Conecta, 2026.

◆ Alrededor del 85% de las empresas en México son familiares, un tipo de organización que enfrenta los desafíos de cualquier negocio, pero también los que generan los vínculos emocionales. Paoli Díaz, socio director de un conglomerado que opera hoteles bajo marcas como Emporio, Marriott y Hyatt, explica cómo lograr crecer y perdurar, combinando psicología, sociología, gestión empresarial, experiencias personales y casos inspirados en situaciones reales.



La recomendación de...

Fernanda Guarro, presidenta y directora general de 5M. Autora del libro *El arte de hacer que suceda*.

“Mi recomendación es *La ola que viene*, de Mustafa Suleyman. El cofundador de DeepMind y CEO de Microsoft AI ofrece una reflexión profunda sobre el impacto de las tecnologías que redefinirán nuestro futuro.

Es un libro que invita a levantar la mirada del corto plazo para entender una de las transformaciones más profundas que viviremos como sociedad y como empresas. Suleyman explica, con gran claridad, cómo tecnologías como la IA, la biología sintética y la computación avanzada cambiarán las estructuras de poder, la economía y la manera en que tomamos decisiones. Más que un libro sobre tecnología, es una invitación a desarrollar un liderazgo con mayor perspectiva.

También recomiendo *Todas mis voces*, de Marcela Barreiro, CEO de Daimler Truck México, quien comparte las experiencias, dudas y aprendizajes que la llevaron a construir un liderazgo genuino en una industria tradicionalmente dominada por hombres.

Me resonó de manera especial porque encuentro muchas coincidencias con su historia: ambas llegamos a una dirección general desde trayectorias poco convencionales, en industrias donde las mujeres hemos tenido que abrir camino; ambas somos mamás de gemelos y compartimos la convicción de que el liderazgo consiste en abrir espacios para que más mujeres puedan llegar.

Nos recuerda que el liderazgo no exige renunciar a quienes somos, sino aprender a integrar todas las facetas de nuestra vida con autenticidad, vulnerabilidad y fortaleza”.



PODCAST ➤

RESUMEN DIARIO DE LAS
MEJORES NOTICIAS

LUNES A VIERNES 6 AM

DISPONIBLE EN



Apple Podcasts



Google Podcasts

amazon music



Spotify

MegaBachetón 2026

Hemos dado mantenimiento a más de 48 mil km
de la Red Carretera Federal libre de peaje y
reparado 39 mil 200 baches.



Gobierno de
México

Comunicaciones

Secretaría de Infraestructura, Comunicaciones y Transportes

Bernardo Bautista

Managing Director de DHL Express Vietnam

Expansión da la vuelta al mundo para encontrar al talento nacional más global, que se convertirá en nuestro guía por un día. Este mes, visitamos Vietnam.

POR: Tzuara De Luna / Hanói, Vietnam

A Bernardo Bautista le brillan los ojos cuando le preguntan por su comida mexicana favorita. El Managing Director de DHL Express Vietnam es poblano de nacimiento y coincide con aquello de que “el pasaporte, los mexicanos lo llevan en el estómago”. El mole es su platillo típico favorito y, por eso, cuando vuelve a su país natal de vacaciones siempre lo incluye en su maleta de vuelta para cocinarlo junto con su familia al otro lado del mundo.

“Soy de Puebla. Extraño mi mole, es algo especial”, dice mientras sonríe y trata de explicar qué es al personal vietnamita que lo acompaña al momento de platicar con *Expansión* en aquel país.

Bautista se convirtió en un ciudadano del mundo por cuestiones formativas y laborales. Francia (donde estudió su MBA, en el INSEAD), Bélgica, el país donde comenzó su carrera con DHL, Alemania, Costa Rica, Estados Unidos, Singapur y, hoy, Vietnam son algunos de los países donde ha radicado. Y aunque siempre vuelve para compartir las fechas decembrinas con su familia en México, cuenta que hubo una ocasión en la que le fue imposible viajar y comprar su tan adorado mole.

“Todos los años regreso para Navidad, es muy importante para nosotros en México. El único año que no lo hice fue porque mi hija acababa de nacer”, comenta.

El directivo ha encontrado la manera de hacer feliz a su estómago al otro lado del mundo con la comida vietnamita.

“En Vietnam, no hemos encontrado nada que se le parezca al mole ni en sabor ni en apariencia, pero hay muchos platos saludables y deliciosos. Mi favorito

◆ La pagoda Mía, a 45 minutos de Hanói, tiene casi 400 años de antigüedad y alberga 287 estatuas históricas.



QUERÍA VENIR A VIETNAM PARA QUE MI HIJA TUVIERA UNA EXPERIENCIA SIMILAR A LA QUE YO VIVÍ.

es el *hu tieu*, una sopa de fideos cocinada a fuego lento”, explica. “Me encanta no solo por su delicioso sabor, sino también porque mi familia y yo solemos ir caminando a nuestro restaurante favorito de *hu tieu*. Esta increíble sopa resalta la felicidad de vivir en Vietnam con mi familia”.

Y es que acudir a restaurantes con el concepto de comida mexicana no es opción, ya que lo que predomina es el tex-mex. Así que, de vez en cuando, prefiere preparar platillos típicos en casa, como cochinita pibil, tinga de pollo o frijoles charros, que cocina a partir de ingredientes que consigue en sus viajes anuales a México.

El sabor del día a día

Bautista viaja una o dos veces al mes dentro de Vietnam. Cuando no sale y el día parece tranquilo, por las mañanas lleva a su hija al colegio en compañía de su perro BomBón. Al llegar a la oficina, lo primero que hace es atender cuestiones con los clientes, que, por el perfil del negocio que lleva en sus manos, le hacen estar atento y actuar de manera casi inmediata.

“Ofrecemos un servicio exprés, así que nada puede esperar. Siempre tengo reuniones, a menudo con los compañeros de Hanói (en el norte), ya que Vietnam está dividido en dos regiones económicas principales”, afirma el directivo, quien vive en Ho Chi Minh, conocida también como Saigón, en el sur del país asiático.

Su jornada siempre concluye comprobando que los vuelos hayan salido sin contratiem-



Bautista señala que disfruta conocer nuevos lugares con su familia, en la ciudad o en los parajes naturales del país.

pos. “El día no termina hasta que todos los envíos salen de Vietnam y, por supuesto, paseando a nuestro perro con mi esposa y mi hija”, presume.

Aunque sabe que el costo de vivir lejos de su país es algunas veces perderse vivencias con sus seres queridos, en sus viajes anuales siempre trata de ir tanto a Puebla como a Chiapas, donde nació su esposa. “Lo importante es disfrutar el tiempo con amigos y familiares”, dice.

Pero, más allá de esa sensación de lejanía que le puede invadir a cualquiera que no viva en su país, acepta que una de sus gratificaciones más grandes a nivel personal radica en que a su hija le está dando la misma oportunidad que él tuvo de pequeño: vivir en el extranjero.

Por el trabajo de su padre, el directivo pasó en Indonesia desde los cinco hasta los 10 años, después volvió de adolescente. Aunque su hija nació



en Estados Unidos y después la familia se mudó a México entre 2017 y 2021, tiempo en el que Bautista se desempeñó como vicepresidente comercial de DHL Express, acepta que quería darle una experiencia similar a la que él tuvo en sus primeros años de vida.

“Una de las razones por las que quería venir a Vietnam era para que mi hija tuviera una experiencia similar a la que yo viví. Vivir en un país extranjero, donde no se habla tu idioma y donde todo es diferente, te abre la mente de una manera que pocas cosas pueden lograr”, comenta.

Bautista también ha identificado lugares que lo hacen sentir como en casa, como Con Dao, un archipiélago escondido y tranquilo al que es posible llegar en ferry o en un vuelo corto y que siente que se asemeja a las playas tranquilas mexicanas que tanto le gustan.

Hacer lazos de similitud entre un país y otro, por más diferentes que parezcan, es algo que se le da con facilidad, ya que aunque estén en latitudes completamente distantes, el directivo observa características similares a las de su lugar de nacimiento.

“Tanto los vietnamitas como los mexicanos somos gente feliz, somos amigables. Veo muchas similitudes. Somos muy trabajadores. También ambos países tenemos un gran vecino. Aunque somos muy diferentes en muchos aspectos, creo que en muchos sentidos más significativos somos naciones que podemos hablar entre nosotros y comunicarnos”, subraya.

Hoy en día, el directivo coordina a alrededor de 700 trabajadores que pertenecen a la vertical de DHL Express Vietnam. Y aunque asegura que de niño quería ser payaso, porque siempre le ha gustado hacer feliz a quienes lo rodean, hoy se siente muy satisfecho con lo que ha hecho hasta el momento.

Al responder en dónde se ve en 10 años, este ciudadano del mundo asegura que el lugar no es tan importante como lo que hace. “Lo que realmente me en-



En Vietnam, hay más de 15,000 pagodas repartidas por todo el país.

NUESTRO GUÍA LOCAL RECOMIENDA:

Para comer: probar el *hu tieu*, una sopa de fideos cocinada a fuego lento.

Para visitar: el archipiélago de Con Dao, por sus playas. Se puede llegar en ferry o en un vuelo corto.

Un lugar favorito en Ho Chi Min: más que un lugar, recomienda explorar sus calles y callejones, a pie o en moto, y probando la comida local. “La ciudad está llena de joyas escondidas y cafés en los lugares más insospechados”.

Una festividad: Tet, la semana de celebración del año nuevo lunar y la fiesta más importante del país. “Todo el mundo viaja a sus lugares de origen, decoran sus casas, celebran con comida tradicional y se visten con el *ao dai*, el traje tradicional. Los parques se llenan de flores y se decoran con motivos que aluden al horóscopo del año nuevo lunar”.

canta es unir culturas, unir países y seguir aprendiendo. Por eso creo que DHL es un lugar tan increíble para trabajar. La gente dice que el mundo es un pañuelo y yo digo que, de hecho, es aún más pequeño gracias a empresas como DHL que se dedican a conectar el mundo”.

Aunque ya son decenas los países que conoce y a los que ha viajado, uno de los que sueña con conocer es Bután, sobre todo, por la fama que tiene el país de medir su felicidad nacional bruta. “Me fascina el concepto y me gustaría ver cómo se implementa”, subraya.

Bautista es un mexicano por el mundo y espera que, así como ha sucedido hasta el momento, su trabajo y su preparación le permitan seguir dando satisfacciones como las de hasta ahora. Conociendo nuevos lugares, viajando con su familia, haciendo lo que le gusta y, principalmente, seguir encontrado el camino de regreso a su país de origen y a la comida que tanto ama.



TOTALMENTE NUEVA FORESTER

e-BOXER 2026



LA HÍBRIDA MÁS PREMIADA
LA MÁS COMPLETA, LA MÁS DIVERTIDA



SUBARU
ALL-AROUND
SAFETY

X MODE

SUBARU BOXER

SYMMETRICAL AWD

EyeSight
Driver Assist Technology

SIN LISTA DE ESPERA

ENTREGA INMEDIATA

EN TU CONCESIONARIO SUBARU MÁS CERCANO



FABRICADO
EN JAPÓN

**De
Corazón**

www.subaru.com.mx

BYD SHARK

**AHORRO INTELIGENTE
RENDIMIENTO SUPERIOR**



\$1.03 MXN
COSTO POR KILÓMETRO
EN MODO EV*

840km
AUTONOMÍA COMBINADA
(NEDC)*

100km
MODO DE CONDUCCIÓN
100% ELÉCTRICO (NEDC)*

HASTA
8
AÑOS DE
GARANTÍA



Este vehículo contiene los dispositivos de seguridad obligatorios de conformidad con la NOM-194-SE-2021. El costo por kilómetro en modo eléctrico se calcula a la fecha 1 de agosto de 2026 considerando una batería de 20.39 kw/h, rango batería eléctrica de 95km y un costo de carga de \$3.5MXN en kw/h. Dicho costo es de carácter referencial y podrá variar en función de cambios en las tarifas de energía eléctrica, hábitos de conducción y otros factores operativos. Válido en la República Mexicana del 1 de agosto al 31 de agosto de 2026. Los precios podrán modificarse previa publicación en la página web oficial. Consulta términos, condiciones, equipamiento y autonomía, con tu Distribuidor Autorizado BYD o en <http://www.byd.com/mx>