

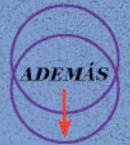
EXPANSION

LOS EMPRESARIOS MÁS IMPORTANTES DE MÉXICO



**EXPANSIÓN
INMOBILIARIO**
EL MOMENTO DEL
REACOMODO

P. 104



NORTE 19

UN NUEVO COMIENZO
DE LA CADENA
HOTELERA



PINTEREST

HABLAMOS CON
MATT MADRIGAL,
SU CTO



MCDONALD'S

LA EXPERIENCIA
MÁS ALLÁ DE LA
HAMBURGUESA

**CARLOS SLIM, ALEJANDRO BAILLÈRES, GINA DIEZ BARROSO,
ÁLVARO FERNÁNDEZ GARZA, MADELEINE BRÉMOND...**

EXPANSION.MX
OCTUBRE 01, 2025
\$74M N
131



PARA VENTA EXCLUSIVA A MAYORES DE EDAD

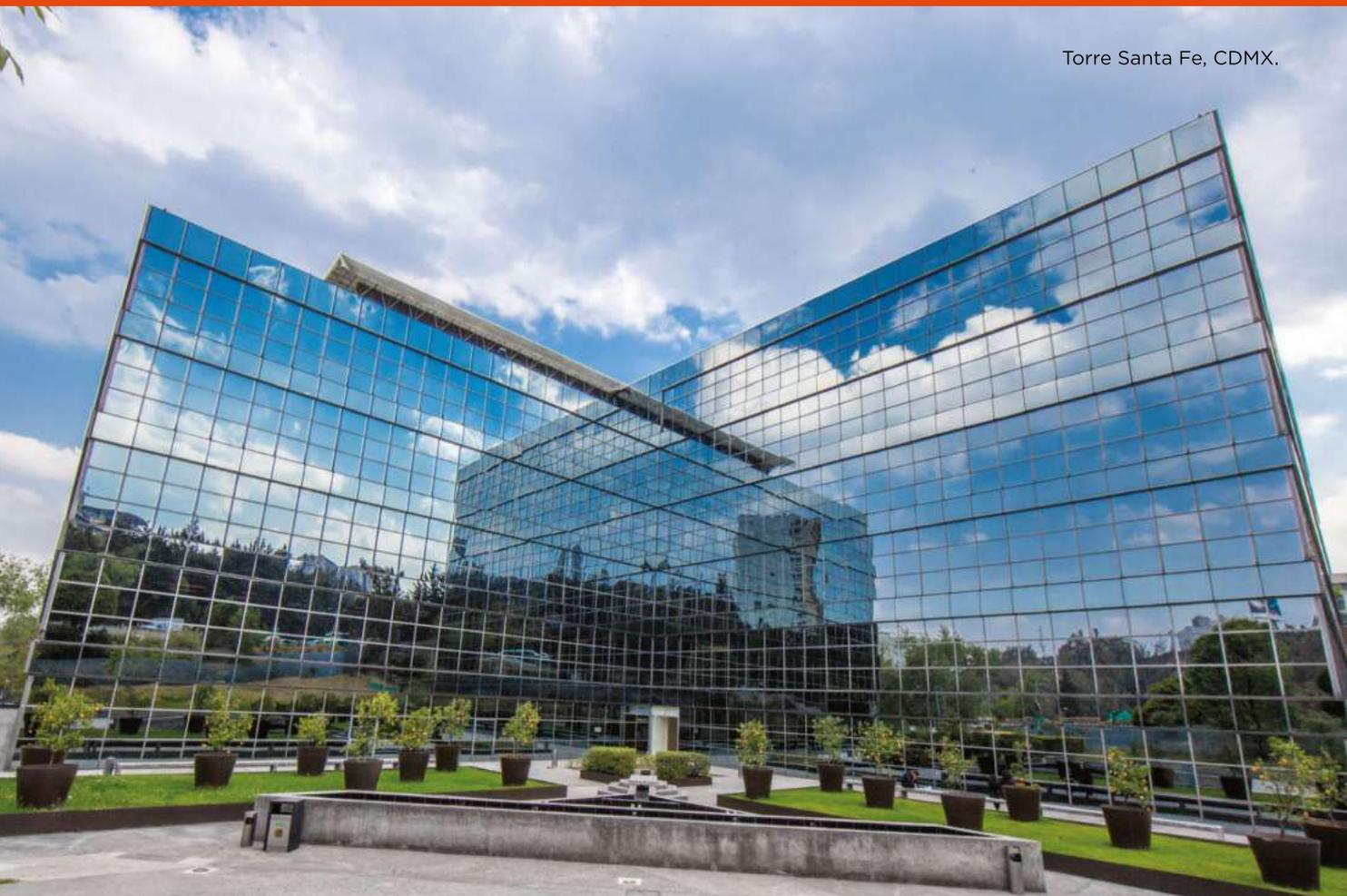
“MÉXICO ES MUY RELEVANTE PARA NOSOTROS, ES EL SEGUNDO MERCADO POR CANTIDAD DE RESTAURANTES Y EL PRIMERO EN POTENCIAL”.

Francisco Boloña Holm,
director general de
Arcos Dorados México.



HAY DECISIONES QUE PROTEGEN TU PATRIMONIO.

Torre Santa Fe, CDMX.



**Invertir va más allá de generar rendimientos.
También se trata de proteger tu dinero, cuidar tu
patrimonio y elegir con visión de futuro.**

Con **FUNO**, puedes hacerlo en un portafolio inmobiliario real,
estable y diversificado con más de
600 propiedades emblemáticas en todo México.

F U N O®

¿Y SI INVIERTES EN LO QUE YA ESTÁ FUNCIONANDO?

- **Más de 600 propiedades activas en México, en ubicaciones clave.**
- **Diversificación en tres sectores clave: industrial, comercial y de oficinas.**
- **Rentas generadas por empresas líderes como Amazon, Bimbo y Walmart.**
- **Dividendos constantes, inversión accesible y respaldo experto.**

Tijuana Alamar I, Baja California.





EL MOMENTO ES AHORA

Haz crecer tu dinero con la FIBRA más sólida de México y Latinoamérica.
No se trata solo de ahorrar, sino de invertir con estrategia.

Conoce más sobre cómo invertir en **FUNO**:

 Renta de espacios:
800 847 2757

 /Fibraunomx

 @funo.mx

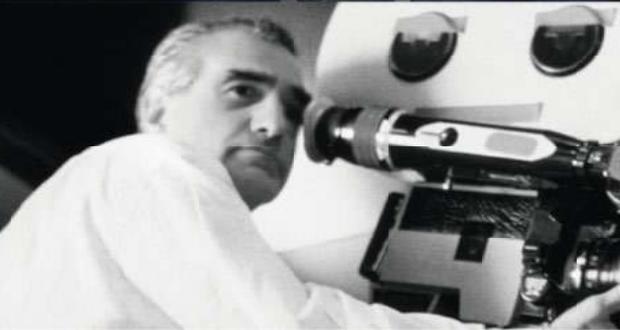
 Fibra Uno (FUNO)

 @fibraunomx

 www.funomx

Conoce más:





REACH FOR THE CROWN





EL DAY-DATE



ACADEMY
OF MOTION PICTURE
ARTS AND SCIENCES



ROLEX

270 YEARS
OF DOING BETTER
IF POSSIBLE

*And That is
always
Possible*



GINEBRA, 1755. COMIENZA LA BÚSQUEDA.
LA BÚSQUEDA DE LA EXCELENCIA EN LA ALTA RELOJERÍA.
UNA BÚSQUEDA MARCADA POR LA PASIÓN, LA PERSEVERANCIA Y LA MAESTRÍA.
UNA BÚSQUEDA CON EL LEMA «HACERLO MEJOR SI ES POSIBLE... ES SIEMPRE POSIBLE».
UNA BÚSQUEDA SIN FIN.

VACHERON CONSTANTIN CELEBRA 270 AÑOS DEDICADOS A LA BÚSQUEDA
DE LA EXCELENCIA.

*the
Quest*



VACHERON CONSTANTIN
GENÈVE

EXPANSIÓN CONTENIDO

01—OCTUBRE—2025

60

EN PORTADA

Y LOS QUE MÁS INFLUYEN

Acompañamos el ranking con un análisis sobre la participación de sus integrantes en los consejos de administración de sus empresas y en otras del país.

LOS EMPRESARIOS MÁS IMPORTANTES DE MÉXICO



EXPANSIÓN INMOBILIARIO

104

ESPECIAL

APORTE A LAS ECONOMÍAS

Arquitectura, ingeniería, vivienda, industria o interiorismo... Un sector que toma el pulso de la economía personal y del país.

GAME CHANGERS

10 TANIA BUSTAMANTE Y CYNTHIA LÓPEZ

TUUX MEXIKOO

Un comercio justo para las comunidades de personas artesanas.

PULSO

13 CONTADURÍA

CAMINAR A LA PAR

Los cambios regulatorios y tecnológicos obligan a actualizarse.

16 COMERCIO EXTERIOR IMMEX

Los constantes abusos del programa llevan al gobierno a vigilarlo más.

POLÍTICA

19 EN EL PRIMER AÑO

LOS CLAROSCUROS DE SHEINBAUM

Un recorrido por los momentos que han marcado su gobierno.

NEGOCIO

29 SUPERMERCADOS

EN DÓNDE AHORRAR

Más allá de los tradicionales, igual crecen los formatos pequeños.

34 AUTOS GEMELOS

Las armadoras fabrican vehículos que venden diferentes marcas.

VALOR

37 NUEVOS INSTRUMENTOS

EL MINIFUTURO MÁS CERCA

La BMW busca atraer más liquidez al mercado de derivados.

40 AHORA SÍ QUEREMOS CRIPTOS

Bancos centrales e inversionistas ven en estas monedas reservas confiables.

FUTURO

43 PARA EL MUNDO DIGITAL

CABLES SUBMARINOS

Las tecnológicas entran a su tendido para más y mejores servicios.

46 PINTEREST A LA MEXICANA

La estadounidense aumenta su plantilla en el país para su futuro técnico.

IDEAS

49 GIRO A LA TRAYECTORIA

ENTREVISTA A ANA DE SARACHO

Dejó atrás el mundo corporativo para perseguir otro sueño.

52 LA IA AHORA ES TU SOMMELIER

Viñedos Azteca mejora su experiencia de ventas con esta tecnología.

94

ARCOS DORADOS

LA IMPORTANCIA DE SER MCDONALD'S

Con cuatro décadas de crecimiento en el país, se centra en la digitalización y en mejorar la experiencia del cliente.



152

TALENTO TECNICO

DESPEDIR NO SIGNIFICA CRISIS

Las tecnológicas han aumentado el valor de sus acciones con base en una mayor adopción de avances y la reducción de sus plantillas.

128

NORTE 19

LA EVOLUCIÓN DE CITY EXPRESS

Con un consejo de administración y dirección general renovados, la empresa quiere volver a ser rentable y trazar una hoja de ruta a largo plazo.

160

GREENHUSHING

SABER COMUNICAR, LA CLAVE

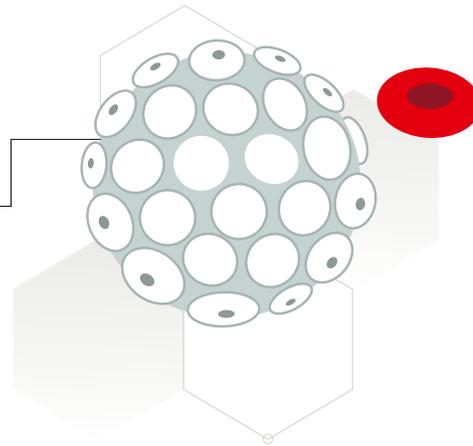
La solución que han encontrado algunas empresas para no ser cuestionadas en sus estrategias ESG es guardar silencio, pero esto no es lo sano para el ecosistema.

136

FARMACÉUTICAS

VENCER EL CÁNCER

La creación de medicamentos que mejoren la calidad de vida de los pacientes se ha convertido en uno de los principales objetivos.



146

MISIÓN: EL MEDIOAMBIENTE

RUMBO A LA COP

Visitamos Belém do Pará, Brasil, para analizar no solo el estado que guarda la sede, sino cómo llegan los países participantes y qué se puede esperar de la cumbre.



LIFE AND STYLE

169 PARA ELLOS

TENDENCIA EN BOLSOS

Una selección de estos accesorios que te permiten no solo declarar tu estilo, sino llevar tu mundo dentro.

176

OPINIÓN

GONZALO SOTO

CAMBIO DE DIRECCIÓN

DIRECTOR EDITORIAL
Gonzalo Soto
gonzalo.soto@grupoexpansion.com

EDITOR DE EXPANSIÓN POLÍTICA
Maribel Ibarra
mibarra@grupoexpansion.com

JEFE DE REDACCIÓN E INFORMACIÓN
Alberto Verduusco
mario.verduusco@grupoexpansion.com

EDITORA DE LA REVISTA
Puri Lucena
plucena@grupoexpansion.com

DIRECTOR COMERCIAL CORPORATIVO GLOBAL

Roberto Caballero
roberto.caballero@grupoexpansion.com

DIRECTOR DE ESTRATEGIA MULTIPLATAFORMA & GROWTH

Cristhian del Ángel
cristhian.delangel@grupoexpansion.com

GERENTE DE ESTRATEGIA DIGITAL

Fernando Bárcenas
fernando.barcenas@grupoexpansion.com

DIRECTOR COMERCIAL CORPORATIVO

Alejandro Leal Rojano
aleal@grupoexpansion.com

DIRECTOR DE VENTAS REGIONALES E INTERNACIONALES

Pablo Campo
pablo.campo@grupoexpansion.com

DIRECTORES COMERCIALES

Oscar Rosas Delgado
orosas@grupoexpansion.com
Karla Turban
kturban@grupoexpansion.com
Pahola Carreto
pahola.carreto@grupoexpansion.com
Abraham Alejandro Meza
abraham.meza@grupoexpansion.com
Ely de Garay
elizabeth.degaray@grupoexpansion.com

MÁNAGERS DE NEGOCIO

Alfredo Aponte
aaponte@grupoexpansion.com
Adrián Ojeda
adrian.ojeda@grupoexpansion.com
Brenda Ramírez
brenda.ramirez@grupoexpansion.com
Claudio Delgado
cdelgado@grupoexpansion.com
David Roldán
david.roldan@grupoexpansion.com
Eduardo Lara
eduardo.lara@grupoexpansion.com
Avelyn López
elopez@grupoexpansion.com
Fernanda Santillán
msantillan@grupoexpansion.com
Gilberto Tenorio
edwin.tenorio@grupoexpansion.com
Isabel Guerra
iguerra@grupoexpansion.com
Karina Guillen
karina.guillen@grupoexpansion.com
Liliana Guzmán
lguzman@grupoexpansion.com
Miriam Martínez
miriam.martinez@grupoexpansion.com
Talia Flores
tflores@grupoexpansion.com

BRANDED CONTENT

HEAD
Mercedes Abascal
mabascal@grupoexpansion.com

EDITORA
Irayda Rodríguez
irodriguez@grupoexpansion.com

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

DISEÑADORAS
Pamela Jarquin, Shuellem Estrada

HEAD DE PRODUCTO Y MARCA

Bruno Martínez
bruno.martinez@grupoexpansion.com

HEAD DE EVENTOS

Gonzalo Fernández

LÍDER DE MARCA

Ana Chávez

EVENT MANAGER

Jimena Pillado

DIRECTORA COMERCIAL GOBIERNO

Carla Font
cfont@grupoexpansion.com

SUBDIRECTORES COMERCIALES GOBIERNO

Víctor Enríquez
venriquez@grupoexpansion.com
Alberto Campos
jose.campos@grupoexpansion.com

HEAD DE MARKETING SERVICE

Italo Corona
italo.corona@grupoexpansion.com

LÍDERES DE MARKETING SERVICE

Pamela Vargas
pvargas@grupoexpansion.com
Ana Menéndez
ana.menendez@grupoexpansion.com
Isabel Camacho
isabel.camacho@grupoexpansion.com
Pamela García
pamela.garcia@grupoexpansion.com

PROJECT MANAGER DE MARKETING SERVICE

Alejandra Márquez
alejandra.marquez@grupoexpansion.com

PROJECT MANAGER

Fernando Cortés

LIFE AND STYLE

EDITOR GENERAL
Pedro Aguilar Ricalde
paguilar@grupoexpansion.com

EDITORA WEB

Ana Estrada

COORDINADORA WEB

Alejandra Montiel

DISEÑADORA

Pamela Jarquin

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

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

EDITOR ADJUNTO DE LA REVISTA EXPANSIÓN

Luis Alberto Zanela
alberto.zanela@grupoexpansion.com

EDITORA DE EMPRESAS

Ivet Rodríguez
ivet.rodriguez@grupoexpansion.com

REPORTERAS

Tzura De Luna, Mara Echeverría,
Diana Gante, Nancy Malacara

EDITORA DE TECNOLOGÍA

Eréndira Reyes
ereyes@grupoexpansion.com

COORDINADOR

Fernando Guarneros

REPORTERAS

Ana Luisa Gutiérrez, Selene Ramírez

COEDITORES DE POLÍTICA

Antonio Baranda
antonio.baranda@grupoexpansion.com
Ariadna Ortega
ariadna.ortega@grupoexpansion.com

REPORTEROS

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

EDITOR DE ECONOMÍA

José Luis Sánchez
jose.sanchez@grupoexpansion.com

COORDINADORA

Dainzú Patiño

REPORTEROS

Luz Elena Marcos, Patricia Tapia,
Marco Octavio Torres

EDITORA DE OBRAS

Diana Zavala
dzavala@grupoexpansion.com

EDITORA DE INTERNACIONAL

Fernanda Hernández

EDITORA DE ESG E INTELIGENCIA

Rosalía Lara
rosalia.lara@grupoexpansion.com

ANALISTA DE INTELIGENCIA

Rafael Mejía

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

EDITORA DE BROADCASTING

Mónica Alfaro Altamirano
COORDINADOR DE VIDEO

Omar Moreira

ESTRATEGA DE VIDEO

Daniel Cuevas

PRODUCTORES AUDIOVISUALES / VIDEO

Oliver Campa, Zaira Gutiérrez,
Amairany Linares, Miguel Ángel Santa Olalla

PRODUCTOR DE PÓDCAST

Leonardo Luna

COORDINADORA DE INVITADOS

Paulina Galindo

ASISTENTE DE PRODUCCIÓN

María Roqueñi

TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Daniel Villegas

SEO EDITORIAL Y TÉCNICO

Daniela Barranco, Jesús García

CIENTÍFICO DE DATOS

Eduardo Castillero

REDES SOCIALES

Leslie Loretta, Alan Páez, Ariadna

Peláez, Karen Sixtos

EDITOR GRANDES AUDIENCIAS

Alejandro Bazán

REPORTEROS

Carolina Aguilar, Dolores Luna, Josep Rodríguez, Roberto Trejo

EDITOR GENERAL DE ARTE HARD NEWS

Oscar González

oscar.gonzalez@grupoexpansion.com

COEDITORES GRÁFICOS

Rodrigo Heredia, Eduardo Martínez,
Alina Torres

EDITOR DE FOTOGRAFÍA

Diego Alvarez Esquivel

COORDINADORA DE FOTO SR

Betina García

COORDINADORA DE FOTO WEB

Paola Hidalgo

DISEÑADORES WEB

Nayeli Araujo, Salvador Buendía,
Paula Carrillo, Itzel García

CORRECTORA DE ESTILO

Sandra Berrios

COORDINADORA DE ESTUDIO DE FOTO

Alejandrina Lira

FOTÓGRAFA DE ESTUDIO DE FOTO

Anylú Hinojosa-Peña

ASISTENTE ADMINISTRATIVA

Carolina Aguilar




JAEGER-LECOULTRE

THE WATCHMAKER
OF WATCHMAKERS



LENNY KRAVITZ

REVERSO

Palacio de Hierro Polanco | Presidente Masaryk 438 | Vía Santa Fe

PARA MOVER LA ECONOMÍA

En *Expansión*, llevamos décadas analizando el poder empresarial y la forma más evidente de detectar los cambios que ha experimentado la percepción que tenemos sobre él se encuentra en cómo han evolucionado nuestros rankings. Entre ellos, claro, 'Los 100 empresarios más importantes de México', que ocupa la portada de esta edición.

La metodología de este listado experimentó cambios el año pasado, cuando eliminamos el peso que tenía en la medición la fortuna de nuestros protagonistas, que suponía un 40% de su puntuación, y lo sustituimos por la influencia, medida a través de su participación en consejos de administración, organismos empresariales y su rol accionario en otras compañías. Las ventas y los empleos creados seguían teniendo un peso importante, hasta llegar, de forma conjunta, al 80%.

Este año, ese porcentaje completo corresponde a la influencia. El equipo de Inteligencia Expansión realizó un cruce entre la posición en el consejo y el tamaño de la empresa (que toma en cuenta ingresos y personas empleadas), ya sea aquella que preside o donde participa como miembro del consejo de administración. Además, medimos de manera independiente su participación en organismos empresariales.

La metodología está disponible al final del ranking y aquellos lectores que quieran comparar estos cambios pueden hacerlo en nuestra web, expansion.mx, en el apartado de Revista Digital.

Para acompañar este cambio y el mayor peso de la influencia de las personas que lideran los negocios mexicanos, analizamos el principal factor que alimenta este poder. Por eso, revisamos el papel que juegan los consejos de administración en el país y que tanto mueven su ecosistema empresarial.

La importancia de estos órganos de gobierno crece, motivada por el entorno cada vez más complejo que enfrentan las compañías, tanto a nivel geopolítico como de cambios en la tecnología o el consumo. Contar con un consejo que ayude a afrontar el futuro puede cambiar los resultados del negocio. Y, sin embargo, México, como otros países latinos, registra rezagos en su madurez. En esta edición, tratamos de analizar por qué.

Otro cambio principal que registramos este año en 'Los 100 empresarios más importantes de México' es el incremento en el número de mujeres. Las 12 integrantes que hoy forman parte del listado, dos más que en 2024, duplican el número de hace apenas dos años. Definitivamente, aún falta mucho por hacer.

Si nos enfocamos en los consejos de administración, el rezago es similar. Una quinta parte de las compañías que comparten información y en las que participan 'Los 100 empresarios' no dejan ningún asiento a mujeres. Y no solo se trata de género. Los especialistas destacan la importancia de contar con una diversidad de perfiles para ampliar el punto de vista y la experiencia que puede aportar el consejo de administración al equipo directivo que tiene que afrontar un contexto cada vez más complejo. 



@Expansion.mx

lectores@grupoexpansion.com



THE HEART OF VAIL
AT SOLARIS
Villas

©-OWNERSHIP
& RENTALS IN

Vail

ULTRA-LUXURY, MADE SMART



Co-Ownership

NO es un tiempo compartido. Es una propiedad inmobiliaria con plusvalía.

Property Rentals

Posibilidad de rentar para absorber costo de mantenimiento u obtener flujo de efectivo.

Solaris Resort Amenities

Ski-lockers/Ski-valet en la base de Gondola One, housekeeping, spa y todas las amenidades del resort.

Equitable Owner Usage

Estructura de uso que favorece las preferencias de cada dueño. 42 noches por año, 21 noches invierno y 21 noches verano.

Profesional Management

Despreocúpate del mantenimiento, y encuentra tus pertenencias personales y equipo deportivo al llegar a casa.

PARA TARIFAS DE RENTA Y DISPONIBILIDAD, FAVOR DE CONTACTARNOS EN:

theheartofvail.com

+1 (970) 973-8680

fco@theheartofvail.com

[theheartofvail](https://www.instagram.com/theheartofvail)



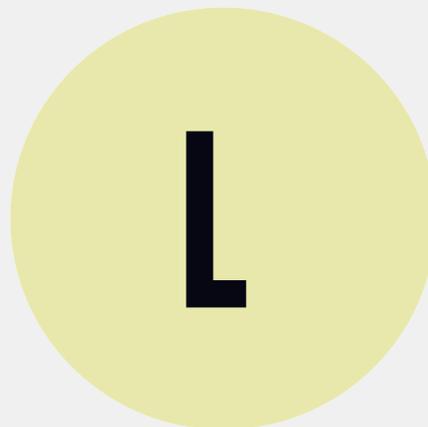


UNA SOLUCIÓN REAL PARA LAS COMUNIDADES ARTESANAS

Tuux Mexikoo genera condiciones de venta justas para la población que se dedica a esta actividad, que se estima en 10% en México.

POR: Puri Lucena

FOTO: CORTESÍA.



as vacaciones de la niñez de Tania Bustamante no eran en Disney ni en algún destino extranjero. Sus viajes familiares se desarrollaban entre telares, rebozos, huipiles, barro negro, tallas de madera o chaquiras, en Oaxaca, Chiapas, las Barrancas del Cobre y otras comunidades. Las experiencias modelaron la personalidad y los intereses de dos niñas y acabaron marcando su futuro.

Tuux Mexikoo no era el sueño de Tania Bustamante, sino de su hermana Mariana. “Ella veía en el sector artesanal muchísimas oportunidades”, señala. Su padre les inculcó que a México le faltan mejores oportunidades para evitar la fuga de talento. “Nos ponía sobre la mesa: ‘Cuando seas grande, te puedes ir a aprender, ¿pero qué puedes traer a tu país?’”, recuerda.

Pero Mariana falleció. Y Tania, quien estudiaba Derecho en Guadalajara y trabajaba en una firma de abogados, decidió continuar el proyecto. “Conecto mucho con la razón por la que mi hermana quiso hacer esta empresa. Y la ayudaba, estaba muy involucrada en su proceso. Sabía lo que quería lograr”, explica.

Tuux Mexikoo aún estaba muy incipiente, sin un modelo de negocio ni de impacto. Pero lo llevó a una incubadora en Guadalajara y, en 2020, empezó a convertirse en lo que es hoy, una empresa que genera oportunidades comerciales éticas para artesanos. En 2023, obtuvo la certificación B.

Con cinco personas empleadas y 17 líderes artesanales que coordinan la logística y la administración y que reciben un pago por ello, además de los artesanos con los que trabajan, la compañía se ha enfocado en el segmento B2B. Ha colaborado con industrias como la hotelera, *retail*, moda y eventos; o realiza colecciones exclusivas para activaciones de marca, regalos corporativos o reconocimientos. Así, han trabajado con los hoteles Rosewood, One&Only o The Cape, y con 400 Conejos, FEMSA o el Tec de Monterrey. “Vinculamos a comunidades que manejan una técnica muy fina con proyectos de nicho con la intención de que el mercado revalorice esa técnica”.

En un país donde el 10% de la población es artesana, según el INEGI, el enfoque está en el comercio justo y que los artesanos aprendan a costear sus piezas, con remuneraciones por hora que se encuentran entre 30 y 40% arriba del salario mínimo, dice Bustamante, quien



señala la importancia del reconocimiento al artesano. Cada pieza tiene un certificado de autenticidad, con un código QR que explica quién la hizo, con fotos y videos del proceso, el significado de la iconografía y la técnica. “Y, lo más importante, el artesano. Hay un espacio donde pone a mano su nombre, su firma, su apodo, su huella... lo que él crea que lo identifica”, explica.

Bustamante, quien es *mentee* del programa Mentoras Expansión, también enfatiza en el fortalecimiento de las comunidades, porque se capacitan en materiales, logística o administración, para que cuando llegue una colaboración tengan un pago adecuado. Y además, preserva las técnicas, al incentivar que las nuevas generaciones vean un futuro prometedor en sus lugares de origen.

UN SUEÑO COMPARTIDO

La emprendedora señala que todo se activó al conocer en la incubadora de Guadalajara a Cynthia López, diseñadora industrial con una certificación en innovación social, con quien cofundó la empresa que pasó de llamarse Mexikoo (México, en maya) a Tuux Mexikoo. “Tuux es ‘pava’, en maya, y a mi hermana le decía ‘Pava’”, explica Bustamante.

Las técnicas con las que trabajan generan nuevas ideas y permiten el juego entre materiales. “Es un doble *win* para las empresas, porque hacen una colaboración

increíble con cosas bien hechas y tienen la parte de responsabilidad social, y nosotras somos ese puente que tiene la certificación y evita problemáticas con las comunidades”, agrega.

La innovación, señala por su parte López, se logra con cada artesano. “Ha sido un proceso muy empírico, que parte de conocer a cada persona artesana, su forma de pensar, lo que más disfruta de su técnica, observar su taller, sus piezas y descubrir el significado de la iconografía y la historia”, dice.

En el inicio, este proceso no fue sencillo. Con el confinamiento por la pandemia, y Bustamante y López en sus respectivas ciudades (Querétaro y Culiacán), la incubación fue en línea. Pero consiguieron un primer proyecto con el hotel Hyatt de la Ciudad de México, que les prestó el lobby para exponer algunas piezas. De ahí salieron más colaboraciones. Aunque el enfoque de la empresa es B2B, aún tiene una *pop-up* en el lobby para posicionar la marca.

“Un gran reto ha sido abrir camino hacia nuevas posibilidades, y lo hemos logrado gracias a la relación de admiración, comunicación y confianza con los grupos artesanales”, sostiene López. “Esto nos ha permitido diseñar en equipo, crear herramientas conjuntas y adaptarnos a nuevos lienzos, materiales y diseños”.

El mayor resultado, agrega, no ha sido adaptar las técnicas a más diseños, sino el fortalecimiento personal y comunitario. Las socias han visto cómo los artesanos ganan confianza, toman decisiones y se animan a explorar proyectos en los que su técnica se aplica en formatos distintos.

A más de cinco años de que Mariana tratara de ponerlo en marcha, su sueño se ha convertido en el de su hermana y en el de López. “La visión es la que mi hermana nos dejó, pero el resto es nuestra esencia, de mi socia y mía”.

EQUIPO. Tania Bustamante (izq.) y Cynthia López han logrado condiciones justas no solo de venta, sino de trabajo para los artesanos.

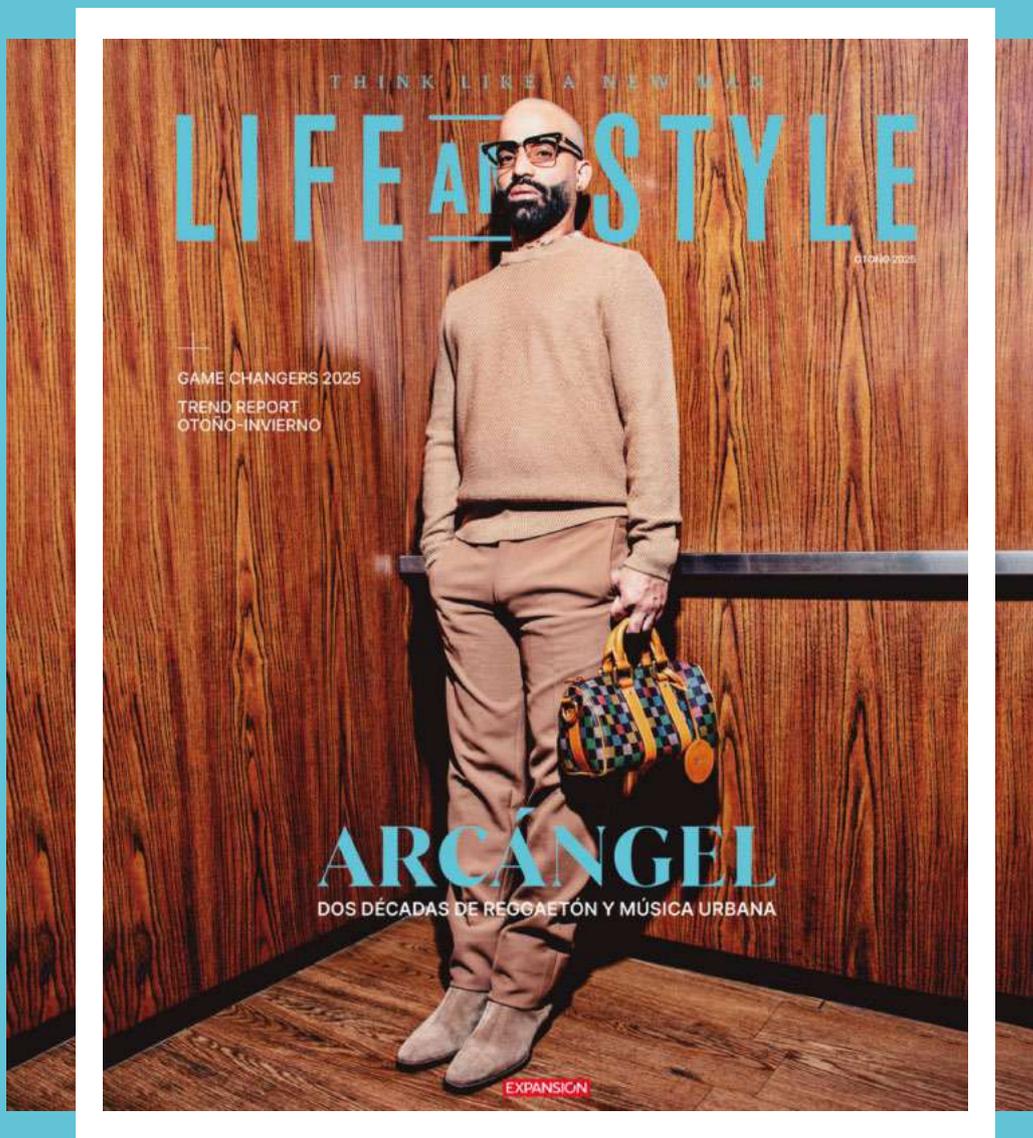


VINCULAMOS A LAS COMUNIDADES CON PROYECTOS QUE REVALORIZAN LA TÉCNICA.

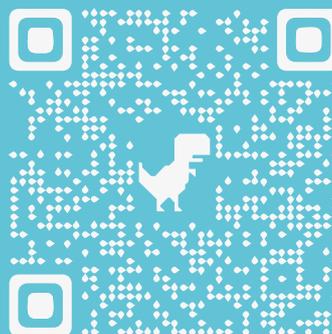
Tania Bustamante, cofundadora de Tuux Mexikoo.



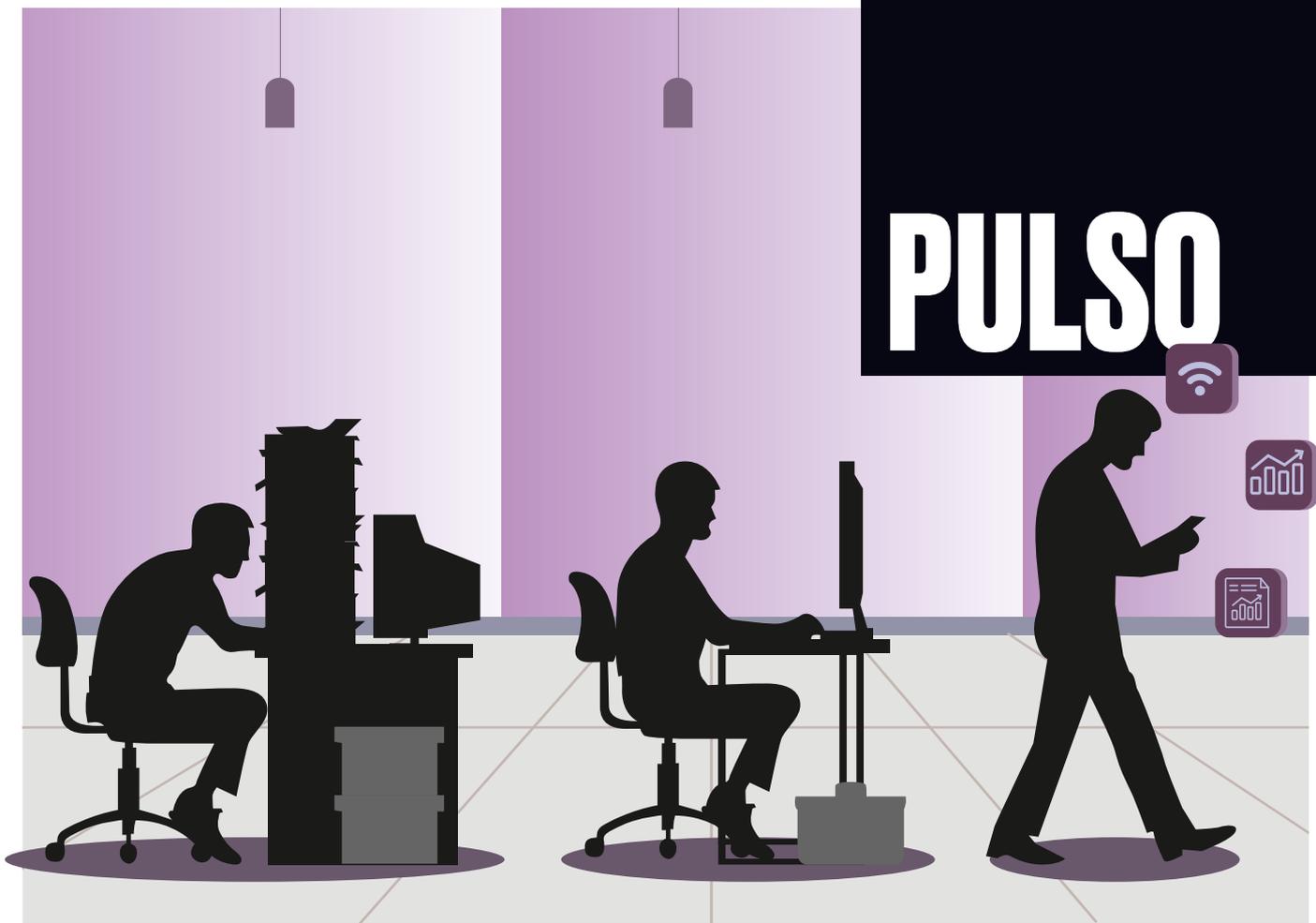
HAY **MUCHAS MANERAS** DE PENSAR COMO **HOMBRE**.



DESCÚBRELAS EN
▶ **LIFE AND STYLE**
#ThinkLikeANewMan



PULSO



MÁS QUE CUADRAR NÚMEROS

De llevar las cuentas a estrategias de los negocios, los contadores hacen de la actualización y la especialización sus armas para la sobrevivencia.

POR: Dainzú Patiño

Los frecuentes cambios en leyes y reglamentos en materia fiscal y contable y el veloz avance tecnológico ha llevado a una figura como la de los contadores de llevar las cuentas de los sectores público y privado a estar en los comités ejecutivos, auditar y brindar asesoría financiera e información en tiempo real para la toma de decisiones.

“El actuar del contador público ha evolucionado mucho. Mi papá era contador público y [su actividad] fue totalmente diferente a cuando yo estudié y comencé a ejercer la carrera. De seis hermanos, cinco somos contadores, la carrera tiene tantas especialidades que cada quien tomó diferentes caminos. Además, es notable que uno tiene que actualizarse para seguir aportando”, explica Virginia Ríos, socia-directora de VR Consultores Asociados.

Los cambios son frecuentes y son alicientes en el camino del contador. Cada año hay modificaciones y actualizaciones para la Ley de Ingresos, el cobro de impuestos, se publican reglas generales que aplican en poco tiempo y es común que en el *Diario Oficial de la Federación* y en el portal del Servicio de Administración Tributaria (SAT) se develen nuevas disposiciones. No estar al tanto puede llevar a incumplimientos con la autoridad.

“Desde que sales de la carrera es una constante actualización de información. Yo salí de la carrera de Contabilidad en la UNAM en 2010, y en 2012 terminé la especialización en Fiscal, hice mi servicio social en el SAT, me di cuenta rápido de que la

especialización y estar actualizado son claves para la sobrevivencia”, dice Ernesto Antonio, académico de la carrera de Contaduría de la Universidad Insurgentes.

Y la actualización incluye otras áreas. “No somos abogados, pero cada vez hay más responsabilidades para nosotros. Si no conoces las leyes, en un momento dado, puedes tener un problema, una multa o, incluso, algo penal. Es uno de los temas que hemos incrementado en nuestra capacitación”, agrega Héctor Amaya, presidente del Instituto Mexicano de Contadores Públicos (IMCP).

Los cambios han sido diversos, pero los hay de gran calado y que afectan la profesión. Desde 2022, se incluyó en el Código Fiscal de la Federación que los contadores que dictaminan impuestos a las empresas tienen la obligación de avisar a la autoridad fiscal si en su revisión encuentra la posible comisión de un delito. Si no se detecta, quien puede enfrentar un proceso penal es el contador.

Con la Ley Antilavado recién reformada, se pone a los contadores, abogados, notarios y fedatarios públicos como los encargados de revisar que no haya ningún problema de conducta. “Es una gran responsabilidad, si eres contador en una empresa en donde hay algún problema de lavado de dinero, el contador es quien tiene que levantar la bandera”, explica Amaya.

¿AMENAZA O IMPULSO?

Si se compara la foto de un despacho contable de hace 10 años con la de la misma firma en la actualidad, el avance tecnológico marca gran parte de los cambios. Teléfonos fijos frente a una *tablet* o un celular. Archivos y libretas de contabilidad en un escritorio a mesas con *laptops*, sin papeles.

Muchos procesos se han automatizado y digitalizado, hay nuevas herramientas para las pymes. Las facturas son digitales, se llevan las cuentas en tiempo real. La IA automatiza procesos y cruces de datos, el SAT la aplica para sus procesos y los contadores también, comenta Ríos.

En un momento dado, la autoidad fiscal daba a entender que

“**EN CINCO AÑOS, VEO LA PROFESIÓN CONVERTIDA EN ANALISTAS FINANCIEROS, EN ESTRATEGAS, FUERA DE LO QUE ES UN CONCEPTO ADMINISTRATIVO.**”

Raúl Vaca Castro,
integrante del CCPM.

con la digitalización todo iba a ser tan fácil, que hasta los contadores dejarían de ser necesarios, pero no fue así. Ahora ofrecen servicios más especializados, la tecnología les liberó tiempo.

“El despacho que aprovecha las herramientas tecnológicas ofrece servicios con veracidad, oportunidad y confiabilidad. Brinda servicios especializados, contabilidad electrónica y automatización de reportes, planeación fiscal estratégica, análisis predictivo, consultorías financieras y de negocios, asesorías en ESG y riesgos, implementación de sistemas de información para negocios”, señala Raúl Vaca Castro, presidente de la Comisión Técnica Sector Empresarial de Auditoría Interna del Colegio de Contadores Públicos de México (CCPM). “Se manejan millones de datos en tiempo real, lo que contribuye a la toma de decisiones”.

A diferencia de una IA, los contadores tienen varias capacidades humanas exclusivas, como el juicio profesional, el criterio, la ética, la comprensión del contexto de una situación financiera, ambiental o legal, comprender una coyuntura política, detectar conflictos de intereses o resolver problemas de manera creativa.

Estas peculiaridades los han empujado hasta integrar comités y consejos en las organizaciones. “Es una de las nuevas competencias del contador. Conforme se va desarrollando en la empresa, sabe si financieramente puede

llevar a cabo una inversión, si sus productos tienen la utilidad correcta. También está como consejero en los comités de auditoría, de finanzas, de evaluación, de cumplimiento, en temas ESG. Son asesores en los consejos de administración”, explica el presidente del IMCP.

REDUCIR BRECHAS

Los cambios también alcanzan a las instituciones educativas que preparan a las nuevas generaciones de la tercera carrera universitaria con mayor número de profesionistas, según el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO). La necesidad de actualizarse y especializarse permanece, al igual que la de reducir la brecha entre lo que se aprende en la escuela y lo que se aplica. “La preparación académica en las nuevas generaciones está avanzando, ciertamente, pero aún enfrentan desafíos importantes para alinear completamente las demandas del campo laboral”, comenta Vaca, quien además es académico en la Facultad de Contaduría y Administración (FCA) de la UNAM.

Una opción son las prácticas profesionales. “En un periodo de seis meses, los estudiantes van a las empresas a desempeñar actividades extracurriculares en las áreas de contabilidad, auditoría, fiscal, finanzas y costos, y ahí pueden visualizar qué hacer en el ámbito profesional. Muchos de quienes participan son contratados para ocupar puestos profesionales”, explica Diego Armando García Ramírez, coordinador de Contabilidad Básica en la FCA de la UNAM.

Este tipo de actividades son alternativas en vista de que la renovación de planes de estudios toma años. En la FCA, el más reciente es de 2023, y en este se incluyen tendencias como la digitalización, la globalización y la sustentabilidad. Además, se van añadiendo materias optativas que no implican un cambio en el plan original de estudios y permiten abordar temas novedosos que se ven en conjunto con organismos profesionales, como el IMCP o el Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera.

Evolucionar salvaguardará la profesión. “En cinco años, yo veo la profesión convertida en analistas financieros, en estrategas, ya fuera de lo que es un concepto meramente administrativo, a un estratega como parte de una compañía”, comenta Vaca.

Ríos agrega que Contaduría sigue entre las carreras más demandadas porque abarca muchas ramas. “Te puedes especializar en el tema que te guste más, en el tema por donde te lleve la vida”, asegura.

En un mundo
siempre en evolución,
llevamos su compañía
a donde quiera llegar.

citi.com/mexico

Somos Citi,
el banco para el México global.



SE ACABÓ EL FESTÍN: EMPRESAS IMMEX BAJO REVISIÓN

Auditorías, cancelaciones y decretos ponen bajo la lupa el esquema clave de la manufactura exportadora.

POR: Patricia Tapia

M anuel Espinoza se presenta como “exindustrial”. Desde hace meses, sus instalaciones están detenidas y sus trabajadores, liquidados. Durante años, Espintex, su empresa textil en Huejotzingo, Puebla, fue ejemplo de innovación: producía 500 toneladas de hilo de algodón al mes, abastecía a tejedores de prendas de punto y a la industria de la mezcchilla de alta gama.

Su historia es la radiografía de un programa que nació como promesa de competitividad y terminó ahogado en irregularidades: el de la Industria Manufacturera, Maquiladora y de Servicios de Exportación, IMMEX.

Espinoza habla desde la experiencia personal y desde su cargo como presidente de la Comisión de Aduanas de la Concamin. “Se ha malinterpretado cuando hablamos del abuso del programa IMMEX como que no estamos a favor. Sí lo estamos. Estamos en contra de su mal uso”.

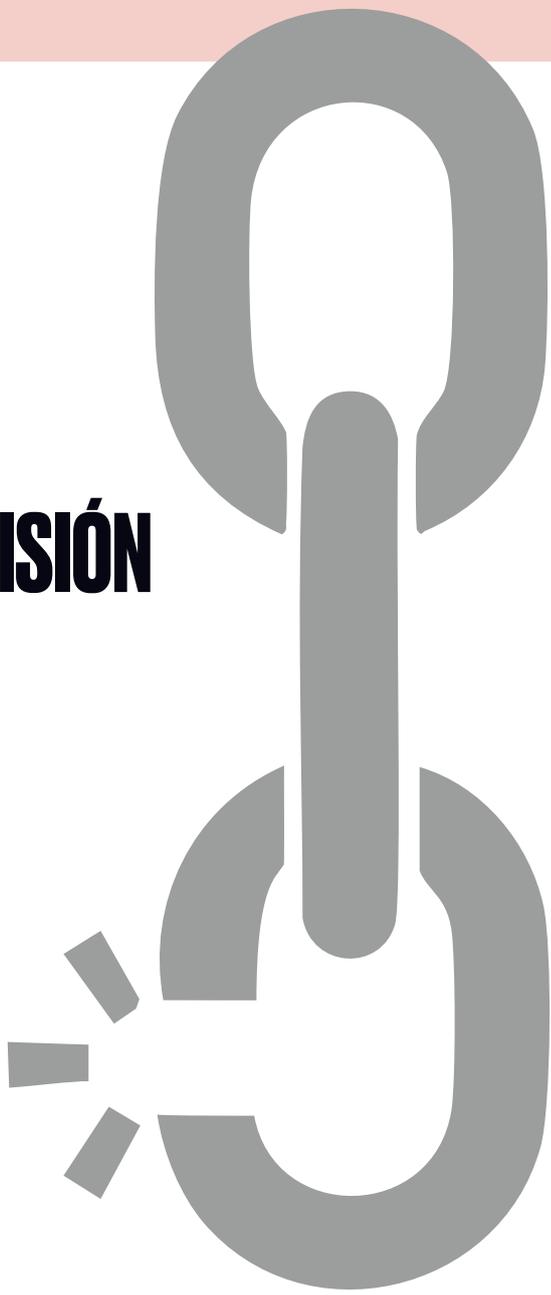
El programa fue creado en 2006 para permitir a las empresas importar insumos libres de impuestos, siempre que los transformaran y exportaran. Era la pieza que faltaba para consolidar a México dentro de las cadenas globales de valor y a la maquila nacional como engranaje esencial de la economía norteamericana.

El problema surgió cuando la regla dejó de cumplirse. Con el tiempo, se multiplicaron las denuncias de mercancías que nunca salían del país. Llegaban como importaciones temporales y terminaban en el mercado interno a precios imposibles de competir.

El escrutinio sobre las empresas IMMEX se volvió más severo desde la Secretaría de Economía con el actual gobierno. Varias auditorías apuntaron a sectores altamente dañados por la entrada de insumos bajo IMMEX. En los del calzado y del textil, más del 70% del mercado está controlado por la ilegalidad. “No le tenemos miedo a la competencia, pero sí a un piso disparado”, dice Alejandro Magalón, presidente de la Concamin.

Cada año, Economía daba de baja alrededor de 300 empresas IMMEX. Era un número estable, parte del proceso natural de depuración administrativa. En 2025, el registro se disparó a 416 cancelaciones, un pico que ilustra la magnitud del abuso, expone Israel Morales, director del Comité de Relación México-EU y Asuntos Internacionales de Index.

El golpe más visible llegó con la Operación Limpieza. En Baja California, Aguascalientes y Jalisco, la SE, a cargo de Marcelo Ebrard, canceló el registro de ocho compañías que simulaban operaciones y habían importado textiles por 24,000 millones de



6,562

**EMPRESAS OPERAN
BAJO EL ESQUEMA
IMMEX, DE LAS CUALES
EL 80% SON PLANTAS
MANUFACTURERAS.**

EL MAPA DE LA MAQUILA EN MÉXICO

Los estados del norte concentran la instalación de empresas IMMEX dedicadas a la manufactura, responsables de cerca del 60% de las exportaciones del país.

NÚMERO DE EMPRESAS IMMEX MANUFACTURERAS



Entidad	Empresas IMMEX manufactureras
Baja California	939
Nuevo León	729
Chihuahua	494
Coahuila	405
Guanajuato	364
Tamaulipas	353
Jalisco	288
Querétaro	262
Estado de México	261
Otras entidades	244
Sonora	217
San Luis Potosí	193
Puebla	175
Aguascalientes	85
Durango	75
Ciudad de México	57
Veracruz	54
Yucatán	46

FUENTE: INEGI.

LOS SECTORES

De las 5,241 empresas IMMEX manufactureras, la mayoría está en el sector transporte, de plásticos, metales y cómputo.



FUENTE: INEGI, datos a junio 2025.

pesos. Con apoyo de la Guardia Nacional y la Unidad de Inteligencia Financiera, desmanteló cinco empresas fachada con importaciones de calzado por 9,000 mdp. En Monterrey y Ciudad Juárez, se acusó a LAU Industries de introducir 400,000 toneladas de acero sin trazabilidad, equivalente a la importación trimestral del sector.

“SE ACABÓ”

En el Salón de la Piel y el Calzado, en León, Guanajuato, el propio Ebrard anunció un decreto que prohíbe la importación temporal de calzado bajo IMMEX. “Ya basta. Se acabó. Si quieres importar, paga impuestos”, sentenció. Entre 2019 y 2024, las importaciones de calzado se dispararon de 3.7 millones a más de 40 millones de pares.

La denuncia sobre las llamadas empresas fachada fue aún más cruda. Jael Durán, directora general de Index, asegura que gran parte de las compañías dadas de baja en 2025 entran en ese supuesto. “Varias importaban insumos, sobre todo, de Asia, que nunca transformaban ni enviaban al extranjero. Se movían como contrabando en el país. Incluso me atrevería a llamarlas fantasmas”.

Las aduanas son la primera línea de defensa, resume Espinoza. “Los agentes aduanales deben ser nuestros aliados, pero cuando no actúan bien, deben tener consecuencias”. La Agencia Nacional de Aduanas de México lo confirmó al cancelar 41 patentes vinculadas con operaciones ilegales bajo IMMEX.

Index presentó al gobierno sus propuestas para lo que será IMMEX 4.0, una renovación del programa, para blindarlo frente a abusos y modernizar la plataforma. Plantea mayor facilitación comercial, incremento del contenido nacional, sustitución de importaciones y generación de empleos en manufactura avanzada.

Incluso Claudia Sheinbaum ha mostrado interés en la revisión del programa al reconocerlo como estratégico pero vulnerable al mal uso. De si la depuración logra erradicar a quienes violan las reglas o si IMMEX 4.0 concreta una reinvención, dependerá de que el esquema deje atrás los años de abuso y recupere su objetivo: ser un motor de competitividad y no un festín para la ilegalidad.

Cali empieza en Aeroméxico

Vuela desde la Ciudad de México a Cali en uno de nuestros vuelos diarios.



Estar cerca, llegar lejos.

Reserva ahora





EXPANSION

politica

POLITICA.EXPANSION.MX



LOS CLAROSCUROS DE SHEINBAUM

Entre presiones para evitar aranceles, pendientes de su antecesor y la puesta en marcha de sus programas sociales, la presidenta cumple su primer año en Palacio Nacional.

POR: Lidia Arista

E

n las más de 7,000 palabras que pronunció Claudia Sheinbaum en su toma de protesta el 1 de octubre de 2024 como la primera mujer en llegar a la Presidencia, solo en tres ocasiones se refirió al principal socio comercial de México: Estados Unidos. Lo hizo para hablar de los mexicanos que contribuyen a su economía, sobre los consulados y la coordinación para ampliar puentes fronterizos, y nada más.

En ese momento, la mandataria no tenía certeza del regreso de Donald Trump a la Casa Blanca y que ello marcaría su primer año en el poder, con amenazas y peticiones desde Washington que han ocupado su agenda con el objetivo de evitar aranceles y poner de cabeza la delicada economía del país. La agenda que aquel primer día de octubre llevaba bajo el brazo Sheinbaum se reescribió poco a poco.

José Andrés Sumano, catedrático de El Colegio de la Frontera Norte, coincide. Estos 12 meses han avanzado al ritmo de la conversación bilateral. “Pareciera que, ante la ausencia de contrapesos internos, la relación con Estados Unidos y el gobierno de Donald Trump se ha vuelto el contrapeso que ha venido a enfrentar la presidenta Claudia Sheinbaum”, afirma.

Aquí, algunos momentos claves del primer año de este sexenio:

FOTO: LUKAS COCH / REUTERS



MÉXICO REGRESA AL ESCENARIO INTERNACIONAL

El aislacionismo del expresidente Andrés Manuel López Obrador fue enterrado desde los primeros días de la nueva administración de Sheinbaum. Con tres viajes al extranjero en sus primeros 12 meses, la mandataria mostró una cara más global de México. En noviembre de 2024, viajó a Río de Janeiro, Brasil, para la Cumbre del G20, en donde propuso destinar el 1% del gasto militar actual de cada país al programa ‘Sembrando Vida’.

Luego, invitada por el primer ministro de Canadá, Mark Carney, Sheinbaum viajó en junio a ese país para participar en la cumbre del G7. Uno de los objetivos originales del viaje era una reunión privada con Trump, pero el republicano cortó su participación tras el escalamiento del conflicto entre Israel e Irán.

“La presidenta Sheinbaum ha regresado a México a la política internacional, que estuvo completamente abandonada durante el sexenio de López Obrador”, comenta Sumano.

En agosto, la presidenta realizó una breve visita a Guatemala, donde propuso extender el Tren Maya a esa nación, y luego, a Belice, para buscar mayor integración regional.



DE CARA AL MUNDO.
A diferencia de su antecesor, Sheinbaum ha asistido a eventos internacionales, como la cumbre del G7.

3

viajes al extranjero ha realizado Sheinbaum en su primer año (a Brasil, Canadá y Guatemala).

34,265

millones de dólares de inversión extranjera en el segundo trimestre de 2025.

DE INVERSIONES Y ARANCELES

A mediados de agosto, la presidenta celebró el registro histórico de Inversión Extranjera Directa (IED) en México en la primera mitad del año. “Ni los aranceles pudieron con la economía mexicana”, enfatizó.

El país recibió en el periodo enero-junio de este año 34,265 millones de dólares, un incremento del 10% con respecto a 2024 y más del doble que en 2017. Sin embargo, en línea con lo observado en los últimos años, más del 80% de ese dinero fueron reinversiones de empresas ya asentadas en el país. Nuevas plantas, como las tan anunciadas de Tesla o BYD, no han llegado.

“El modelo de la 4T no solamente disminuye la pobreza, sino también genera inversión”, insistió Sheinbaum en una de sus conferencias matutinas.

Pese al optimismo en el discurso y el realce de cifras de la IED, sobre México aún se cierne la sombra de la guerra comercial desatada por Trump. El país es particularmente vulnerable a los vaivenes arancelarios, debido a que más del 80% de las exportaciones van al norte de la frontera.

Y con esa incertidumbre, Sheinbaum ha tenido que avanzar y mantenerse con la cabeza fría, pues las amenazas de campaña de Trump se volvieron órdenes ejecutivas tan pronto como el republicano ocupó la Casa Blanca.

El 1 de febrero llegó el primer amago: un arancel de 25% a México y Canadá, sus principales socios comerciales y vecinos, como represalia de lo que Washington consideró una deficiente lucha contra las drogas.

“Los cárteles mexicanos son los principales traficantes de fentanilo, metanfetamina y otras drogas del mundo”, afirmó la Casa Blanca. “Estos cárteles tienen una alianza con el gobierno de México y ponen en peligro la seguridad nacional y la salud pública de Estados Unidos”. El gobierno de Sheinbaum rechazó la afirmación.

El arancel de 25% no ha entrado en vigor, luego de dos retrasos producto de llamadas directas entre Sheinbaum y Trump. Alrededor del mundo, la postura de la presidenta mexicana es vista como un caso de éxito para lidiar con el impredecible mandatario estadounidense. Aun así, en junio entró en vigor un arancel de 50% para el acero y el aluminio, mientras que el T-MEC, el acuerdo comercial tripartito que rige el comercio en América del Norte, muestra grietas en su competitividad respecto a otros firmados recientemente por Estados Unidos, particularmente, con la Unión Europea y Japón.

ESTÁ LIMITADA POR DOS FRENTES: POR EL FRENTE DONALD TRUMP Y POR EL FRENTE DE LOS ARREGLOS INESTABLES QUE DEJÓ LÓPEZ OBRADOR AL SALIR DEL PODER.

Jacques Coste,
analista político e historiador.

EL VIRAJE EN SEGURIDAD

La ausencia de un mayor castigo arancelario desde Washington es producto de un cambio en la manera en que la presidenta Sheinbaum aborda el tema de la violencia. Con ella, la política de “abrazos, no balazos” de su antecesor quedó atrás y pasó a ser un combate frontal contra el crimen.

Más detenciones y decomisos marcaron los primeros meses de la administración de Sheinbaum que, de acuerdo con especialistas, nuevamente son reflejo de las presiones y amenazas de Trump. Los amagos del mandatario estadounidense con la implementación de tarifas comerciales se pausó solo después de una llamada con la presidenta y la promesa de desplegar 10,000 elementos de seguridad en la frontera.

“Lo que estaremos viendo es a Estados Unidos agarrando la sartén por el mango, dictando la línea en seguridad. Estamos frente a una nueva era de co-

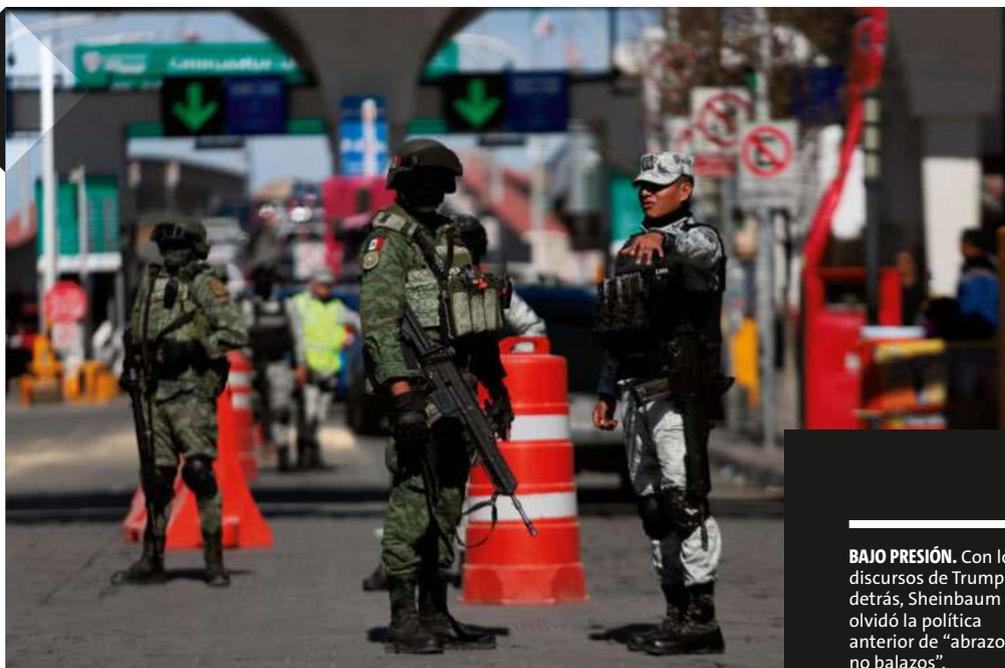
laboración en materia antiterrorista en donde EU va a dictar la línea y la presidenta Sheinbaum intentará ir sorteando esas presiones e ir cediendo”, destaca Armando Vargas, coordinador de seguridad de México Evalúa.

La presión estadounidense aceleró decomisos de fentanilo y huachicol, de los que el crimen obtiene ganancias millonarias. En sus primeros tres meses, el gabinete de seguridad reportó la incautación de 1,168 kilos del opioide, que representaban el 12% de lo decomisado en toda la administración de su antecesor, mientras que en el robo de hidrocarburos, cifras de Pemex reportan que en ocho meses se incautaron 70 millones de litros de procedencia ilícita, superando los 46 millones de todo el sexenio de Andrés Manuel López Obrador.

Además, México ha detenido a más de 30,000 personas por su participación en delitos de alto impacto y ha enviado a 55 criminales de alto perfil a Estados Unidos, entre ellos, a Rafael Caro Quintero; Miguel Ángel Treviño Morales, el ‘Z-40’; Óscar Omar Treviño Morales, el ‘Z-42’, y a Abigael González Valencia, jefe de ‘Los Cuinis’.

“**A LA PRESIDENTA LE HA TOCADO LLEVAR UNA RELACIÓN EN LA CUAL ESTADOS UNIDOS PONE LA AGENDA. EL GOBIERNO DE MÉXICO TRATA DE CUMPLIR CON LAS EXPECTATIVAS DEL GOBIERNO ESTADOUNIDENSE.**”

José Andrés Sumano,
profesor de El Colegio de la Frontera Norte.



BAJO PRESIÓN. Con los discursos de Trump detrás, Sheinbaum olvidó la política anterior de “abrazos, no balazos”.

FOTO: CHRISTIAN TORRES / AFP



El fraude también podría tocar a tu puerta.

Nunca le entregues tu tarjeta ni tu NIP a nadie. Si cambias de tarjeta, asegúrate de destruir el plástico y el chip anterior.

Aquí. Para ti. Siempre.



SEGUIMIENTO. En este sexenio, se consolidó la controvertida reforma judicial que se buscaba desde la administración anterior, dando paso a una nueva SCJN.

MINISTROS VOTADOS EN LAS URNAS

De todas las herencias que dejó AMLO, quizá la de mayor peso fue la promesa de la elección judicial. Marcada por la práctica de “acordeones”, se llevaron a cabo el 1 de junio los primeros comicios para elegir 881 cargos federales, desde ministros de la Suprema Corte hasta jueces locales.

Y aunque se hizo con una participación de solo el 13% de los electores, la presidenta celebró que por primera vez los mexicanos decidieron quiénes serán sus juzgadores. “Con el nuevo Poder Judicial se hará realidad el anhelo juarista de: ‘Al margen de la ley, nada; por encima de la ley, nadie’”, dijo.

Los resultados de los comicios han sido cuestionados por los vínculos con Morena que tienen algunos de los ganadores, por ejemplo, de los nueve ministros que componen la nueva SCJN, al menos seis tienen algún tipo de vínculo con Morena o con el expresidente López Obrador; y aunque Sheinbaum rechaza la falta de independencia, lo cierto es que desde los primeros minutos en que tomaron protesta los ministros, quedó claro que hay una simpatía mutua.

SALUD Y PROGRAMAS SOCIALES AL FRENTE

La mandataria quiso imprimir su sello a la política social y puso en marcha tres nuevos programas con presupuesto este año: la Pensión Mujeres Bienestar, con 15,000 millones de pesos, la Beca Rita Cetina, con 78,000, y Salud Casa por Casa, con 2,000 mdp. De su antecesor, Sheinbaum también se quedó con el problema del desabasto de medicamentos. Su estrategia para que los fármacos lleguen a hospitales y centros de salud no tiene como eje la megafarmacia que inauguró López Obrador, sino “las rutas de la salud”, con un presupuesto de 120 mdp.

Desde agosto se puso en marcha la entrega de fármacos con 134 camiones. Entre febrero y julio de este año, se estima que tres de cada 10 insumos médicos llegaron con retraso o no lo hicieron del todo. En ese mismo periodo, el sector salud pidió 1,202 millones de piezas a los proveedores que ganaron contratos en la compra consolidada de medicamentos 2025-2026, pero solo se han entregado 857 millones, es decir, el 71%.

FOTO: LUIS BARRON/ REUTERS

MÉXICO SOBRE VÍAS

En Pedro Escobedo, Querétaro, la presidenta dio el banderazo a la construcción del tren que conectará ese estado con la Ciudad de México, con el compromiso de reactivar el transporte de pasajeros por ferrocarril. Para ello, tiene prevista las rutas AIFA-Pachuca, México-San Luis Potosí-Monterrey-Nuevo Laredo y México-Querétaro-Guadalajara. “El objetivo es que, cumpliendo los seis años, construyamos más de 3,000 kilómetros de trenes”, aseguró en el arranque del proyecto insignia de su administración.

El sistema ferroviario nacional es utilizado, principalmente, para el movimiento de carga; más del 70% de las exportaciones nacionales tienen parte de su trayecto por las vías de tren, muchas de ellas construidas hace más de un siglo. No obstante, de los proyectos de pasajeros no se ha conseguido en la actual administración la culminación de uno de ellos y los ajustes presupuestarios reportados por la Secretaría de Hacienda en lo que va de 2025 muestran que varios podrían tener rezagos.

HAY MUCHO QUE TIENES QUE

Disfrutar

A BORDO DEL TREN CHEPE EN CHIHUAHUA



EL ADIÓS DE LOS AUTÓNOMOS

Impulsada desde el gobierno de López Obrador, se aprobó la extinción de órganos autónomos como el Instituto Nacional de Acceso a la Información Pública (INAI), el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval), la Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (Mejoredu), la Comisión Federal de Competencia Económica (Cofece), el Instituto Federal de Telecomunicaciones (IFT), la Comisión Reguladora de Energía (CRE) y la Comisión Nacional de Hidrocarburos (CNH).

“Claro que se va a seguir regulando, es una de las grandes tareas del gobierno, pero es una visión distinta: acabar con la corrupción, con los privilegios”, justificó la presidenta la desaparición de estos organismos.

Las funciones que realizaban los autónomos fueron transferidas a otras dependencias de gobierno. Las del INAI pasaron a la Secretaría Anticorrupción; las de la CRE y la CNH, a la Secretaría de Energía; la mejora educativa se quedó a cargo de la Secretaría de Educación Pública, mientras que el INEGI ya evalúa la política social.

Sergio Alberto Salgado Román, catedrático de la Universidad Intercontinental, afirma que la presidenta no mintió cuando anunció que su gobierno representaba la continuidad de la política implementada por López Obrador. “Nunca engañó de que era la 4T versión 2.0”, dice.

El poder acumulado de la presidenta le ha valido también la aprobación de 29 de las 39 iniciativas de reforma que modificaron al menos 50 artículos de la Constitución. Además de la desaparición de autónomos, se avanzó con la prohibición del nepotismo en las candidaturas de elección popular y la reelección para legisladores y gobernadores.

También fueron aprobadas iniciativas para la protección a los maíces nativos, una reforma secundaria en materia energética, contra la injerencia extranjera y para la simplificación administrativa.

LA ESPERANZA DE GÉNERO

La llegada de una mujer a la Presidencia creó expectativas en un país en donde la violencia y la brecha de género lastiman a sus más de 64 millones de mujeres. En su primer año, la mandataria creó la Secretaría de Mujeres y envió iniciativas al legislativo para erradicar la diferencia salarial por género, promover su participación en puestos de liderazgo, proscibir la violencia laboral e impulsar su representación política. El Congreso lo aprobó, pero todo está por verse reflejado en políticas públicas.

Su gobierno también trabaja en la conformación del Sistema Nacional de Cuidados, que propone impulsar el desarrollo y la autonomía de las mujeres. En Ciudad Juárez inició la construcción de 12 Centros de Educación y Cuidado Infantil (CECI), un proyecto que se deberá impulsar en los próximos años.

“Hemos visto algunas propuestas como modificaciones de leyes, acciones como la cartilla de derechos, pero esto de forma aislada no va a tener un cambio si no hay una agenda democrática elaborada por organizaciones de la sociedad civil, las feministas, las sobrevivientes de violencia”, plantea Wendy Figueroa, directora de la Red Nacional de Refugios (RNR).

“**SHEINBAUM VA A CARGAR CON LA REFORMA JUDICIAL TODO EL SEXENIO. VAMOS A EMPEZAR A VER LAS CONSECUENCIAS DE ESTA REFORMA EN UNOS POCOS MESES.**”

José María Soberanes, experto en Derecho de la Universidad Panamericana.

ESCÁNDALOS EN MORENA

Aunque tiene licencia en el partido, la presidenta enfrenta retos en Morena, como los polémicos viajes al extranjero de algunos militantes, una petición para que Ariadna Montiel renunciara a la Secretaría de Bienestar y campañas adelantadas. Ante el retiro político de AMLO, en Sheinbaum recayó el liderazgo del movimiento, sin lograr la misma unidad y disciplina.

Una primera señal fue que su iniciativa para eliminar el nepotismo a partir de 2027 causó rechazos entre morenistas, por lo que se modificó y no será aplicada hasta 2030. Y ante los viajes de Ricardo Monreal, Mario Delgado y Andrés Manuel López Beltrán, la presidenta pidió austeridad y defendió a Gerardo Fernández Noroña por el escándalo de su casa en Tepoztlán, valuada en 12 millones de pesos.

Jacques Coste, analista político, considera que la presidenta intenta conciliar los conflictos, pero no es sencillo. “Sheinbaum está intentando lidiar con el conflicto político de la manera que mejor puede, pero muy limitada porque los líderes del partido no son de su confianza y otros cuadros, como Adán Augusto López, la han desafiado abiertamente”, afirma.

Julio Hirschfeld Sáenz

Y EL LEGADO DE LIDERAZGO EN PM STEELE®

A 75 años de su fundación, PM STEELE® se consolida como referente en la industria de muebles de oficina y sistemas de almacenamiento en México, guiada por la visión estratégica de su director general.

La marca PM STEELE® nació con el propósito de brindar soluciones de mobiliario que fueran más allá de lo funcional, aportando estilo, durabilidad y una capacidad de adaptación que la posicionó rápidamente como pionera en México.

En un país en crecimiento, donde la modernización de oficinas, escuelas y sedes corporativas se volvió un motor de productividad, PM STEELE® respondió con propuestas que marcaron la diferencia en el mercado.

Lo que comenzó como una empresa dedicada al mobiliario pronto evolucionó hacia un enfoque integral: no solo diseñar escritorios o archiveros, sino transformar la manera en que las personas viven y trabajan en sus espacios.

Este compromiso con la innovación no ha sido estático. Durante 75 décadas, PM STEELE® ha mantenido una habilidad única de anticipar las necesidades del mercado y de los usuarios.

Desde la incorporación de materiales más resistentes y sostenibles hasta la integración de procesos de producción más eficientes, la firma ha demostrado que crecer en el tiempo requiere un equilibrio entre tradición y visión de futuro.

LIDERAZGO Y PROYECCIÓN

La historia de PM STEELE® en los últimos años no puede entenderse sin el liderazgo de la familia Hirschfeld, principalmente de Julio Hirschfeld Sáenz, su director general.

El ejecutivo destaca por su perspectiva centrada en innovar continuamente, la escucha activa a las tendencias, la responsabilidad social y la cercanía con las personas.

Para él, dirigir una compañía con 75 años de trayectoria implica un reto mayor: honrar el legado de generaciones anteriores y también asegurarse de cubrir las exigencias de un mundo digital competitivo y más consciente de su huella ambiental.

Uno de los grandes aciertos de su gestión ha sido impulsar un modelo de negocio orientado a la experiencia del cliente.

La oferta incluye oficinas flexibles y abiertas y mobiliario para entornos productivos que fomentan la colaboración. Cada producto nace de una comprensión profunda sobre cómo las personas utilizan y habitan su área laboral.

Ahora se trata de crear soluciones, no solo de fabricar muebles, que se adapten a la forma en la que los usuarios interactúan con los espacios.

Además, Hirschfeld Sáenz ha enfatizado la importancia de la responsabilidad corporativa, asegurando que la innovación tecnológica va de la mano con la sostenibilidad, el respeto al entorno y la generación de un impacto positivo en las comunidades.

Sin duda, este enfoque ha permitido que PM STEELE® se posicione como un actor relevante en México, en mercados donde la calidad, funcionalidad, ergonomía y el diseño son reconocidos entre sus elementos diferenciadores.

El liderazgo de Hirschfeld Sáenz representa una continuidad con visión, una manera de proyectar la marca hacia el mañana sin perder la esencia que la ha caracterizado durante 75 años.



JULIO HIRSCHFELD SÁENZ, DIRECTOR GENERAL DE PM STEELE®.



EL OBJETIVO DE PM STEELE® ES CREAR SOLUCIONES DE MOBILIARIO QUE IMPULSEN LA COLABORACIÓN, MIENTRAS MANTIENE UN FUERTE COMPROMISO CON LA SOSTENIBILIDAD Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL.

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

LUNES A VIERNES 9 AM

**POLÍ
TICA**
Y OTROS DATOS

JUEVES 6 AM

**CUÉNTAME DE
ECONOMÍA**

LUNES 7 PM

Geeek hunters
PODCAST

DOMINGO 4 PM



**NUEVOS VIDEOS
TODOS LOS DÍAS**

PODCASTS | NOTICIAS | POLÍTICA

SUSCRIBETE EN  YouTube

EXPANSION

@ExpansionVideo

NEGOCIO

EN BUSCA DEL AHORRO

Los mexicanos ajustan su cartera y la forma de comprar, lo que abre paso al crecimiento de los formatos de costos más asequibles.

POR: *Mara Echeverría*

Los carritos de compra no son iguales para todos los mexicanos, que están en busca de diversas formas de ahorrar y lo hacen a través de dos vías: en tiendas donde el punto de precio tiene un diferencial y en las compras por mayoreo en los clubes de precio. Y esto, los supermercados lo capitalizan.

Uno de los grandes acechadores del sector es la inflación, que si bien se ha moderado y el encarecimiento de los productos ha comenzado a desacelerarse, no deja de ejercer presión sobre

los bolsillos de los consumidores, que vieron reducir su poder de compra con precios que ya no crecen tanto, pero que tampoco disminuyen.

La pandemia fue el punto de partida para el encarecimiento de varios productos, cuando la inflación en México alcanzó niveles récord desde 2021, al cerrar en 7.36% anual. La tendencia se mantuvo los años siguientes por encima del rango objetivo del Banco de México, que es del 3% +/- un punto porcentual. Sin embargo, este año, los crecimientos son menores y en agosto se ubicó en 3.57%, ya dentro del rango.

Laura Calderón, líder de Customer Success Retail Vertical para México de Nielsen IQ, explica que detrás de esta tendencia hay factores como la incertidumbre sobre el crecimiento económico del país, que Banxico sitúa en 0.6% este año, y comenta que este periodo de alta inflación ha mermado los bolsillos de los consumidores, quienes buscan comprar en canales diferentes a los tradicionales para hacer rendir su presupuesto.

A su vez, Rafael Castellort, director del Centro de Comercio Detallista del Tecnológico de Monterrey, Campus Toluca, añade que, en el contexto actual, marcado por el jaloneo arancelario y el gravamen a las remesas por parte de Estados Unidos, los mexicanos evalúan con mayor cautela su canal de compras. “El 72% de los consumidores están preocupados por el incremento en el costo de vida y empiezan a analizar su cartera y sus hábitos de consumo, a ver en dónde pueden ahorrar y la ecuación de decisión de cómo comprar ciertos artículos empieza por la elección del canal”.

SACAR VENTAJA

Aunque hay casos en los que el ahorro significa llenar los carritos en diferentes puntos de venta, los ganadores de esta tendencia son las tiendas de descuento, en las que entran cadenas como Tiendas 3B, Bara, Waldo’s y los minisupermercados, como Bodega Aurrera Express, Supercito o Soriana Express.

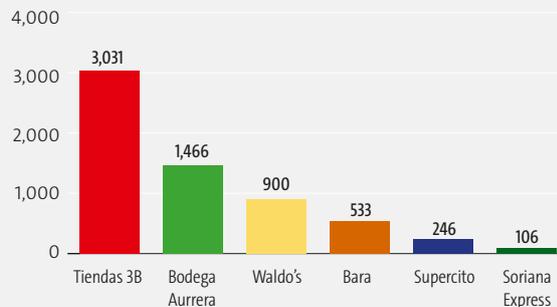
“El canal que más se ha visto beneficiado son los *hard discounters*, que si bien es todavía pequeño en México, porque representó poco más del 3.4% en ventas en el primer trimestre de 2025, va a estar creciendo en los siguientes años. En penetración de hogares, en 2024 comparado con los dos últimos años, este canal creció 11% y el 57% de los hogares ya compran ahí”, explica Calderón.

La tendencia es clara y las cadenas de supermercado la aprovechan al poner el

MÁS TIENDAS DE DESCUENTO

Los establecimientos que ofrecen productos a precios asequibles tienen mayor presencia frente a otros formatos en México.

NÚMERO DE TIENDAS



DATOS AL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO.

FUENTES: Waldo's, Walmart, Soriana, Chedraui, FEMSA y Tiendas 3B.

mayor peso en las aperturas de nuevas tiendas en estos formatos; sin embargo, para la especialista de Nielsen IQ, es Tiendas 3B la que se muestra con mayor relevancia en este segmento, junto con la acelerada expansión que tiene en el territorio nacional con la inauguración de una tienda cada 22 horas en los últimos dos años, según los cálculos de la consultora.

La cadena es la que más acelera su crecimiento. En el primer semestre del año abrió 259 unidades, para cerrar el periodo con 3,031 tiendas en el país. El objetivo para este año es ambicioso: abrir hasta 500 puntos de venta.

Walmart de México y Centroamérica es otro ejemplo y cortó el listón de 21 Bodegas Aurrera Express en el primer semestre del año para acumular 1,466 unidades, que representan el 45.9% del total de sus tiendas en México; mientras que suma 173 Sam's Clubs.

En esta línea, Grupo Chedraui ha inaugurado 42 tiendas Supercito en el mismo periodo y suma 246 unidades de este formato. Incluso, directivos de la empresa compartieron que el plan para este año contempla una inversión de 6,800 millones de pesos para la remodelación y apertura de 140 unidades, de las cuales 130 serán Supercito.

Soriana, por el contrario, mantiene sin cambios el número de tiendas Soriana Express y City Club, con 106 y 40 unidades, respectivamente, desde el cierre de 2024. En su plan de inversiones, la compañía solo proyectaba la apertura de un City Club este año.

“Estos canales de venta tienen exhibiciones simples, eficiencia en logística. Una característica de este canal [el de club de precios] es que depende mucho de la venta de marca propia o de marcas genéricas, cuya proporción en algunas tiendas alcanza el 70% y suelen tener precios hasta 30% por debajo de los supermercados tradicionales”, dice la líder de Nielsen IQ.

Rogelio Garza, director de Administración y Finanzas de La Comer, en conferencia con analistas el 24 de julio, comentó que La Comer y City Market representan la mayor parte del negocio y son las que más contribuyen a las ventas de la compañía, además de que presentan un crecimiento muy positivo. Los diversos formatos de la cadena están dirigidos a un mercado de mayor poder adquisitivo.

El directivo detalló que una de las claves radica en la calidad del inventario, que se posiciona como el impulsor de las ventas. “Si no se tiene el producto, no se puede vender al cliente, por ello,

BBVA

Aprendemos juntos

“Aprender
de los demás
es un tesoro.”

Elena Poniatowska
Escritora



Aprendemos juntos México, de BBVA

Compartimos inspiración con historias
que impulsan el cómo sí que nos mueve
a los mexicanos.

Síguelas en     



Escanea para
inspirarte.

tenemos buenos niveles de inventario. Para nosotros, es fundamental mantener la calidad y que todo el inventario esté en buen estado”, dijo.

MENOS VISITAS, TICKET MÁS ALTO

Laura Calderón comenta que, al igual que las tiendas de punto de precio, el crecimiento en los clubes también está anclado a las marcas propias, que abarcan categorías como alimento para mascotas, limpiadores para el hogar, papel higiénico y café, hasta vinos y licores, por mencionar algunas categorías. “Están más enfocadas hacia un nivel socioeconómico más alto, que busca ahorrar con altos rendimientos y tamaños grandes”, explica.

Rafael Castellort agrega que esto deriva de que el consumidor ve un diferenciador a la hora de comprar no solo en el costo, sino en el valor del producto. “Uno de los mejores ejemplos es Kirkland (la marca propia de Costco), que es de las mejores marcas propias que hay en el mundo y no necesariamente es barata, pero tiene una calidad y una respuesta al valor importante.

Los compradores ven el precio, ven la calidad, ven la funcionalidad y ven la experiencia como una nueva ecuación de valor”, señala Castellort.

El posicionamiento de los clubes de precio también está relacionado con el tipo de producto que ofertan, y tienen una preferencia de más del 22% para los consumidores a la hora de comprar alimentos, por arriba de tiendas especializadas o supermercados, de acuerdo con G2I. El porcentaje se eleva a 25% en el caso de productos de cuidado del hogar.

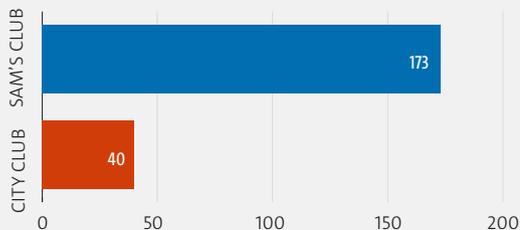
Del lado de las compras por volumen, como ocurre en el clubes de precios, se cueñan otras cadenas que ofrecen productos para vender al menudeo, como Tiendas Neto o el Zorro Abarrotero, que tienen un enfoque en atender al canal tradicional, en su mayoría, tiendas de barrio.

Rolando Contreras, socio director para el segmento de abarrotes de ISCAM, explica que desde el año pasado se observa una tendencia al alza en la demanda de productos provenientes del ma-

LOS CLUBES DE PRECIO GANAN TERRENO

Con una expansión más lenta que las tiendas de descuento, los clubes de precio también se perfilan como una opción de ahorro.

NÚMERO DE TIENDAS



DATOS AL PRIMER SEMESTRE DEL AÑO.

FUENTES: Walmart y Soriana.

yoreo, efecto de la contención del poder de compra. Según la consultora, en lo que va de este año, el canal mayorista reporta un crecimiento del 3% en volumen y del 2.7% en valor.

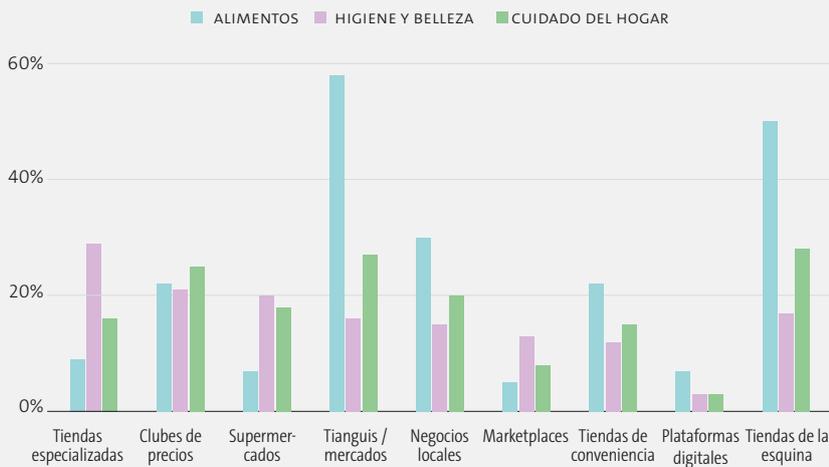
“Cuando hay una pérdida de poder de compra por parte del consumidor, empieza a haber un cambio de hábito. Los compradores se acercan más a un punto de venta para reponer agotamientos y no necesariamente comprar inventario, es ahí donde hay un entumecimiento que amplía esa base de consumidores que van más al punto para satisfacer una necesidad inmediata”, señala.

Con los datos de ISCAM, que dan lectura a alrededor de 20 millones de transacciones del canal mayorista al mes, se concluye que sus compradores visitan menos veces los comercios, con una reducción del 4% en el primer semestre del año, pero con un incremento del 11% en el ticket de compra.

Los expertos consultados coinciden en que durante lo que resta de este año se mantendrá esta ecuación, ya que incluso el estudio de GS1 revela que las categorías como alimentos, bebidas, moda y calzado, higiene y belleza, mascotas y cuidado del hogar aún tienen la mayor parte de sus ventas físicamente, al considerar los consumidores la variedad, las ofertas y el precio para seguir acudiendo a los supermercados.

LAS PREFERENCIAS DEL CONSUMIDOR

Para adquirir los principales productos con los que llenan su despensa, los mexicanos se inclinaron más hacia las compras en tianguis, tiendas de la esquina y negocios locales.



FUENTE: GS1. PREGUNTAS REALIZADAS EN UN SONDEO ENTRE 1,501 PERSONAS CONSULTADAS.

University Tower

UN EXCLUSIVO CONCEPTO EN PASEO DE LA REFORMA

El inmueble de desarrolladora del parque® está dotado con tecnologías y amenidades que marcarán un hito en la Ciudad de México.

Desde sus inicios, desarrolladora del parque® ha sabido capitalizar las oportunidades del mercado inmobiliario. Fundada hace más de 25 años por Enrique Téllez, Enrique Macotela, Enrique Enciso y Jorge Enríquez, la compañía creció bajo el apodo de “Los tres Enríques”, que se convirtió en el sello de su legado.

Tras identificar una encrucijada en la vivienda media y residencial, su primer proyecto incluyó 14 departamentos en la colonia Roma; sin embargo, el gran salto llegó con Puerta Alameda, integrado por más de 300 viviendas y modernas amenidades, que contribuyó en la renovación de una zona afectada por el sismo de 1985.

Enrique Téllez, codirector de desarrolladora del parque®, asegura que la firma se ha distinguido por seguir al pie de la letra la máxima del sector inmobiliario: “localización, localización, localización”. De esta manera, los proyectos se han concebido con un “estilo de vida urbanita”, para que los usuarios cuenten con todos los servicios accesibles a no más de 30 minutos de distancia.

Hoy en día, University Tower retoma ese concepto en el número 150 de Paseo de la Reforma, en la colonia Juárez. El desarrollo dialoga con la Casa Gargollo, una edificación porfiriana que ha alojado a la asociación University Club durante más de 100 años.

“University Tower complementa la zona corporativa de Paseo de la Reforma, con una mezcla de oficinas, vivienda de alta calidad, seguridad y acabados”, afirma Téllez, expresidente de la Asociación de Desarrolladores Inmobiliarios (ADI).

Vigilado por un sistema CCTV con más de 300 cámaras, en este complejo se integran diversas amenidades a las que han llamado: Coffee Station, Sweat Sweet Gym, My Time Spa, Pet Zone y Exhibition Kitchen, esta última disponible para reservar cenas con los amigos o la familia.

Al ser un edificio de 58 niveles, en términos estructurales se realizó un riguroso proceso *peer review* internacional, simi-

lar al que se aplicó en proyectos como el Burj Khalifa, para garantizar seguridad ante sismos.

Y en el tema de sustentabilidad, se han instalado cristales en el complejo para aminorar el impacto solar en la fachada, un sistema de tratamiento de agua y la infraestructura para el manejo adecuado de los residuos.

“University Tower va a ser uno de los edificios icónicos en la ciudad y en el haber de del parque®”, concluye el directivo, quien a lo largo de su trayectoria ha desempeñado un papel fundamental para forjar alianzas estratégicas que consolidan la visión de la empresa.



“UNIVERSITY TOWER SE CREÓ BAJO UN CONCEPTO ‘URBANITA’. ¿QUÉ QUIERE DECIR? QUE PUEDES VIVIR CERCA DE TU TRABAJO, DE TU ESCUELA, DE TUS CENTROS DE DIVERSIÓN Y LUGARES DONDE PUEDES CONSEGUIR BIENES Y SERVICIOS”.

ENRIQUE TÉLLEZ,
CODIRECTOR DE DESARROLLADORA DEL PARQUE.



AUTOS GEMELOS, MARCAS DISTINTAS

Las occidentales recurren a las chinas para lanzar modelos con mínima inversión, con otros detalles mecánicos y de equipamiento.

POR: Tzuara De Luna

En los pisos de venta mexicanos comienzan a repetirse ciertos patrones: camionetas con distinto logotipo, pero que bajo la carrocería comparten origen, piezas y hasta líneas de producción. Lo que hace unos años parecía improbable, hoy es una estrategia recurrente entre fabricantes occidentales que han decidido apoyarse en plataformas asiáticas, principalmente, chinas, para ampliar sus portafolios con menores costos.

Ejemplos hay varios. Renault ofrece en México la Koleos, mientras que Geely comercializa la Monjaro; RAM introdujo la pick-up 1200, que está basada en la Hunter, de Changan, y Mazda lleva al mercado la BT-50, fabricada sobre la base de la D-MAX, de Isuzu, modelo que la propia marca japonesa ya analiza vender en el país.

La similitud no es coincidencia. Detrás está un modelo de negocio basado en economías de escala, que permite a las marcas capitalizar la capacidad instalada de socios chinos y asiáticos, diversificando su portafolio con inversiones menores frente al desarrollo de un vehículo completamente nuevo.

La industria automotriz global enfrenta desde hace años una tormenta perfecta. Primero fue la pandemia de covid-19, que interrumpió cadenas de suministro; luego vino la crisis de los semiconductores, que detuvo líneas de producción en distintos continentes; y ahora, el regreso de Donald Trump a la Casa Blanca genera nuevas tensiones en las cadenas internacionales de proveeduría.

En medio de esa incertidumbre, los acuerdos de producción compartida han ganado terreno. Una misma línea de ensamble puede producir miles de unidades que después se comercializan bajo diferentes marcas, con cambios puntuales en el tren motriz, equipamiento o diseño exterior.



Desde la óptica de los consultores, se trata de un movimiento lógico. “Ante las situaciones actuales, con mayor incertidumbre, las inversiones son mucho más cautelosas, y todas las marcas están buscando hacerlas de manera correcta”, explica Gerardo Gómez, director senior y gerente general de J.D. Power México.

La lógica inicial era clara: una marca podía comercializar un modelo en mercados donde el fabricante original no tenía presencia, evitando así la canibalización. Pero esa línea se ha ido difuminando y hoy es común ver coexistir dos productos prácticamente idénticos en un mismo país.

El caso de Isuzu y Mazda es ilustrativo. “Vamos a traer nuestro producto, que se llama D-MAX, con el *badge* de Isuzu. Esa es la idea. (...) Estamos analizando cómo puede ser la estrategia más adecuada para nuestros clientes, así como para nosotros y nuestros concesionarios”, afirma Hiroshi Ikegawa, director comercial y presidente de Isuzu Motors México.

ILUSTRACIÓN: SHUTTERSTOCK



El directivo aclara que, aunque se trata de acuerdos de proveeduría, cada marca busca imprimir su sello. “Puede tener alguna similitud, obviamente, pero si este va a ser un producto bueno, que esté desarrollado bajo nuestra estrategia como Isuzu. En otros países también Mazda vende BT-50 con la marca de Mazda, pero, en realidad, sigue siendo una camioneta D-MAX”, añade.

El atractivo del esquema está en los tiempos y los costos. Desarrollar desde cero un nuevo modelo puede tomar al menos cinco años y requerir miles de millones de dólares. Frente a ello, aprovechar plataformas existentes se convierte en una opción más rentable.

“La estrategia es maximizar volumen vendiéndolo a través de diferentes marcas y, con eso, mejorar la rentabilidad, porque el desarrollo de un nuevo producto son miles de millones de dólares. Entonces, tienen que maximizar el volumen para hacer un *pay-back* mucho más rápido de todo lo que fue la inver-

sión. Esa es la estrategia, en general, en todo el mundo”, comenta Eric Ramírez, director de Urban Science para América Latina y el Caribe.

LA DIFERENCIACIÓN ESTÁ EN LOS DETALLES

Las diferencias entre versiones suelen residir en los detalles. En el caso de Geely y Renault, mientras que la firma china decidió comercializar únicamente su versión a gasolina, Renault optó por ofrecer Koleos tanto en variante a gasolina como híbrida.

La configuración mecánica también abre espacio a la diferenciación. La Monjaro, de Geely, se comercializa en 4x4, mientras que Renault mantiene la Koleos en tracción 4x2. Con ello, las marcas apuntan a segmentos distintos sin abandonar la base común.

“La coexistencia [del mismo producto] es buscar diversificar tu portafolio, porque el cliente es distinto. Ambas son camionetas, ambas son cinco pasajeros, ambas te llevan al punto A y al punto B, pero la experiencia, cómo te hacen sentir y cómo te puedes reflejar en tu vehículo es algo clave”, señala Ricardo Arvizu, director de Producto de Geely en México.

Las diferencias también se trasladan al equipamiento. “Puede haber acuerdos en los que, por ejemplo, tú ofreces pantallas más grandes y yo ofrezco quemacocos; tú ofreces 4x4, pero yo ofrezco versiones más confort. Aquí, la diferenciación dependerá de la visión y de la estrategia de cada una de las marcas”, añade Ramírez, de Urban Science.

Más allá de la oferta de *gadgets* o transmisiones, la clave también está en el servicio posventa. Las marcas con mayor red de distribuidores parten con ventaja frente a aquellas con presencia más limitada en el país.

“Tú puedes tener exactamente el mismo producto, idéntico de una marca y otra, pero aquí la diferencia será la red de distribuidores. No es lo mismo adquirir un vehículo de una marca que tiene 60 distribuidores frente a otra que tiene quizás 90 o 100 en el país”, subraya Ramírez.

Para los consumidores, la coexistencia de modelos similares significa más opciones y mayor competencia. “Por supuesto que abona a la competencia, porque, independientemente de que es el mismo producto con emblemas diferentes, se convierte en una opción más para el consumidor. Dependerá de la estrategia comercial de cada marca y de lo que pueda identificar que buscan sus clientes”, sostiene Gómez.

 **GRUPO
EXPANSION
OUT OF HOME**

LAS GRANDES HISTORIAS SE CUENTAN FUERA DE CASA.



**MOBILIARIO URBANO // AUTOBUSES // ANDENES
CENTROS COMERCIALES // AEROPUERTOS // DOOH**

VALOR



HACERSE MINI PARA ATRAER MÁS

Con el minifuturo del dólar y el listado del E-mini S&P/BMV IPC en el Chicago Mercantile Exchange, la BMV busca atraer liquidez al mercado de derivados.

POR: Rosalía Lara

Aumentar la liquidez en el mercado de derivados es uno de los mayores retos, pero también una de las grandes oportunidades en el sector bursátil mexicano. Aunque en los últimos 10 años, el volumen total de derivados en México aumentó 152% a 102.69 billones de pesos en 2024, de acuerdo con el Banco de México, una cifra 26 veces superior a la del mercado accionario, la mayor parte corresponde a operaciones OTC (*over the counter*), principalmente, *swaps* y *forwards*, que no pasan por mercados organizados, y a operaciones en bolsas extranjeras. Solo 5.6 billones (5.5%) se operaron en el Mercado Mexicano de Derivados (Mexder).

Si se consideran únicamente los futuros, el volumen de contratos operados en 2024 fue de 8.6 millones, muy por debajo del de las 30 bolsas de derivados más grandes del mundo. Incluso, muy por debajo de Brasil, una economía 20% mayor que la mexicana

y que operó 9,814 millones de contratos en 2024, es decir, más de 1,000 veces más.

“El mercado de derivados sobre México es enorme, pero el problema que tenemos es que no se opera en México”, dice Jorge Alegría, director general del Grupo Bolsa Mexicana de Valores (BMV).

En el mercado de derivados se encuentran contratos cuyo valor depende de un activo subyacente (acciones, índices, divisas, tasas de interés o materias primas) y se utiliza para cobertura de riesgos, especulación y arbitraje.

La reciente estrategia de la BMV busca unir polos de liquidez y atraer a más participantes a través, en una primera fase, del lanzamiento de dos productos: el Contrato Mini del Futuro del Dólar en el MexDer y el listado de los futuros del índice E-Mini S&P/BMV IPC en el Chicago Mercantile Exchange (CME).

En el caso del minifuturo del dólar, el objetivo es atraer a más participantes locales. El contrato estándar del futuro del dólar tiene un

valor de 10,000 dólares, una cifra manejable para empresas grandes, pero elevada para inversionistas individuales. El contrato mini tiene un valor de una décima parte, lo que facilita el acceso a personas físicas, pymes y gestores patrimoniales que antes quedaban fuera.

“Este nuevo contrato representa un paso importante hacia un mercado de derivados más accesible, eficiente y alineado con las necesidades de los inversionistas minoritarios y profesionales”, dice Alegría.

Para Francisco Matthews, socio de NetGO y especialista en asesoría de coberturas, las empresas operan poco en futuros porque no son trajes a la medida y requieren dejar un colateral (garantía). Los *forwards*, en cambio, se ajustan a montos y fechas específicas, y suelen trabajarse con líneas de crédito que ofrecen los bancos. Así, la mayor parte de la actividad en derivados listados recae en inversionistas grandes y operadores internacionales.

Janneth Quiroz, directora de Análisis Económico, Cambiario y Bursátil de Monex, coincide. “Los inversionistas más grandes pueden ya tener cierta experiencia, pero, en general, todavía no son tan comunes”.

Aunque el minifuturo del dólar comenzó a operar a finales de mayo, el monto, dice Alegría sin revelarlo, es aún pequeño, porque están en proceso de sumar formadores de mercado para ese contrato, que los operadores aún están probando y ajustando sus sistemas para poder operarlo. Pero confía en su adopción. “En México, el peso-dólar es una cotización que los inversionistas siguen muy de cerca. Y con este instrumento, el inversionista más pequeño puede tener acceso a coberturas o comprar dólares a futuro vía Mexder en una cantidad más pequeña”, comenta.

Matthews señala que justo esa es una de las grandes ventajas de este instrumento, que el peso-dólar es la única moneda de la región que opera casi 24/7. Quiroz agrega que este tipo de instrumentos puede ser útil para pymes que reciben o requieren dólares, así como para inversionistas minoristas que quieran diversificar su portafolio.

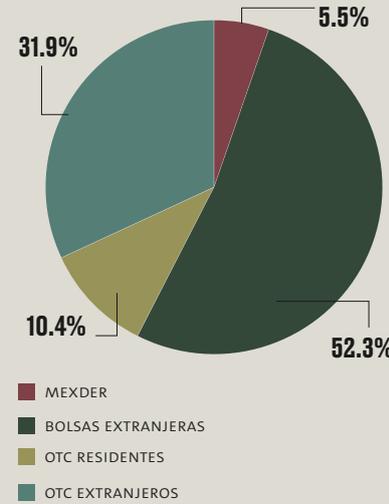
A CHICAGO

La otra estrategia gira en torno al índice bursátil más importante de México, el S&P/BMV IPC, en el que el 18 de agosto, CME Group listó los futuros E-mini sobre el IPC, denominados en pesos mexicanos.

SE QUEDA CORTO

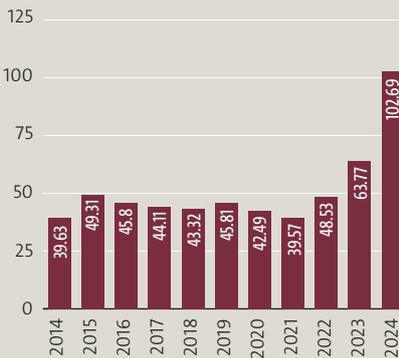
De los billones de operaciones que se realizan en el mercado de derivados, solo el 5.5% se hace a través del Mexder, la bolsa mexicana de derivados.

VOLUMEN DE DERIVADOS POR TIPO DE MERCADO



Datos al cierre de 2024.

VOLUMEN DE DERIVADOS EN BILLONES DE PESOS



FUENTE: Banxico.

Se trata de una licencia para que el CME, la bolsa de futuros más grande del mundo, opere el índice. El fin es atraer inversionistas extranjeros, con cobertura que deberá replicarse en el mercado local, a través de instrumentos como NAFTRAC (el fondo cotizado que sigue al S&P/BMV IPC) u otras canastas de acciones que repliquen el índice. Los inversionistas en Chicago deberán cubrir esas posiciones en México, conectando las plazas y generando liquidez en el mercado local.

“Lo que estamos buscando es poner nuestro índice en el aparador más grande

REPRESENTA UN PASO IMPORTANTE HACIA UN MERCADO DE DERIVADOS MÁS ACCESIBLE, EFICIENTE Y ALINEADO CON LOS INVERSIONISTAS MINORITARIOS Y NO PROFESIONALES.

Jorge Alegría,
director general del Grupo BMV.

del mundo, con lo que vamos a meter a una gran cantidad de inversionistas globales, que van a poder ver en sus pantallas de negociación nuestro índice junto con el Nasdaq, el S&P500, el FTSE, el Nikkei”, señala Alegría, que espera que la operación de los futuros del S&P/BMV IPC se duplique en los próximos dos años.

Para Matthews, se trata de “una iniciativa tremenda”, pues el mercado mexicano es un destino natural para la inversión global. “Latinoamérica tiene dos mercados grandes, México y Brasil. Pero Brasil, por idioma y barreras culturales, es menos accesible. México siempre es atractivo, esté bien o mal, porque ofrece oportunidades en cualquier escenario”, asegura.

Alegría adelanta que el siguiente paso será una remodelación de los futuros sobre bonos M con productos diseñados para instituciones, tanto locales como extranjeras. El grupo también apuesta por su infraestructura de *post-trade*, que facilita el manejo de garantías en pesos, una ventaja competitiva frente a mercados que utilizan colaterales en otras divisas.

“Si soy un inversionista en Nueva York y quiero exposición a México, puedo comprar el índice para apostar a la bolsa, bonos para renta fija y cubrirme con el minifuturo del dólar. Eso democratiza el acceso a herramientas antes reservadas para jugadores muy grandes”, dice Matthews.

Si el plan se cumple, el mercado mexicano de derivados tendrá una nueva era de crecimiento. “Tenemos una combinación atractiva para traer parte de esta liquidez que existe pero está fuera de México”, asegura Alegría.

La nueva planta de CIMA

IMPULSA EL CRECIMIENTO EN AGUASCALIENTES

Con esta estrategia, incrementará la capacidad de producción de la empresa.

CIMA se ha fijado una meta en años recientes: potenciar su plan de expansión en México y fortalecer su infraestructura en el centro del país. Parte de esta estrategia ahora se ve materializada mediante la puesta en operación de su nueva planta en Aguascalientes. Sin duda, este hecho marca una etapa llena de oportunidades para la compañía, apenas un año después de haber establecido sus operaciones en la región.

Con la finalidad de optimizar el almacenamiento y la logística, y así satisfacer la creciente demanda de sus productos, CIMA ha comenzado el reemplazo de su actual Centro de Distribución (CEDIS) de 2,000 metros cuadrados por una moderna instalación de 14,000 metros cuadrados.

Por otra parte, se han integrado procesos automatizados, entre ellos la nueva empleadora, que permite empacar hasta 128 piezas. Al sustituir el antiguo método manual, se impulsa drásticamente la eficiencia.

Asimismo, se incrementará la productividad debido a la implementación de dos líneas y ocho estaciones de trabajo. Como resultado, aumentará el armado de paquetes alimentarios de 192,000 a 360,000 unidades al mes.

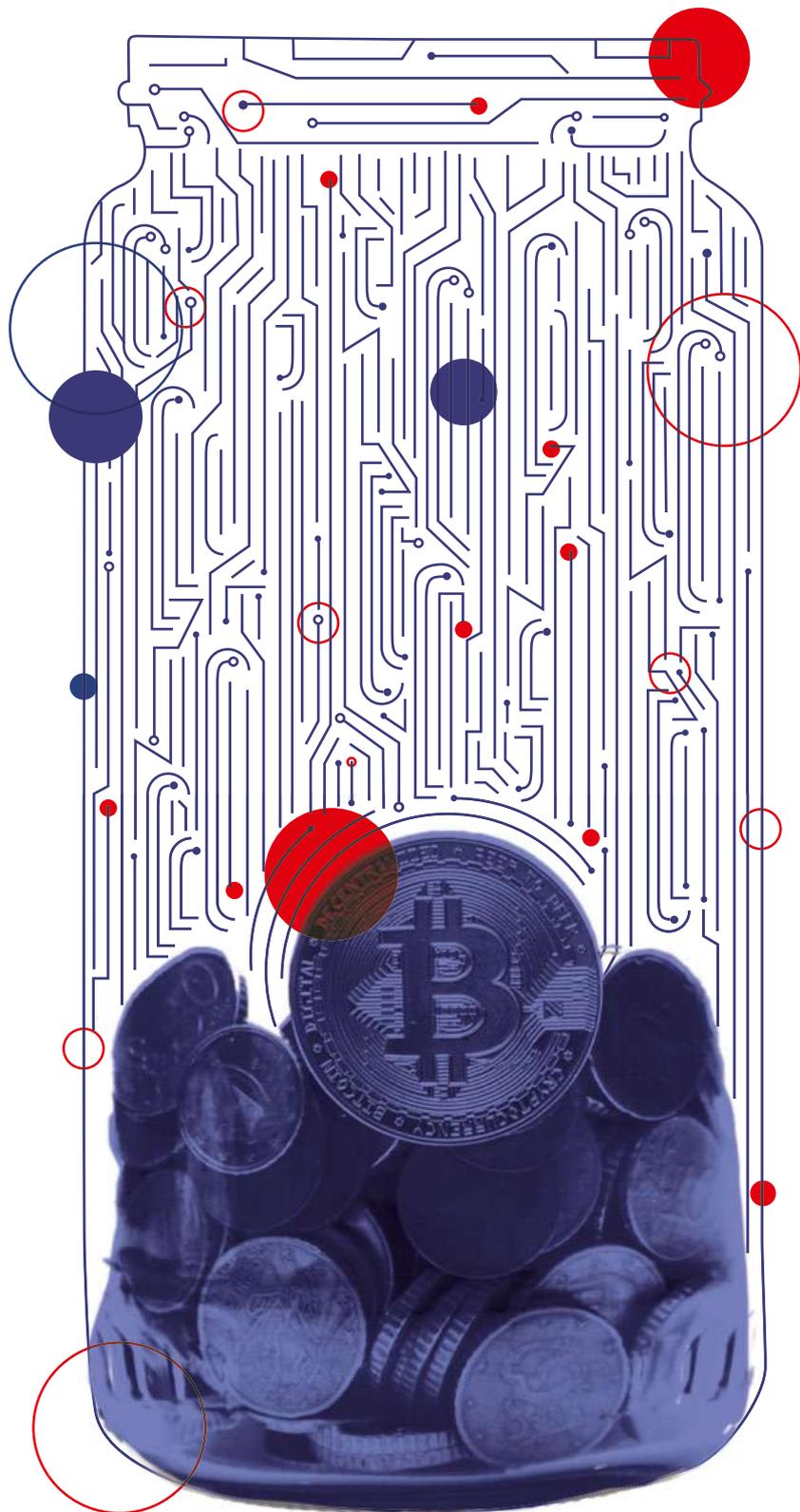
“Estas mejoras permitirán aprovechar al 100% la capacidad de producción, al lograr un ritmo de 18 paquetes terminados por minuto, con un estricto control de calidad con revisiones aleatorias”, afirma Leonardo Jiménez Ramos, director de Operaciones de CIMA.

La compañía, dirigida por Teodoro Martínez Ruíz, también busca elevar el número de empleos. La planta anterior contaba con 80 colaboradores, mientras que la nueva generará 140 puestos de trabajo, gracias a la creación de dos turnos de operación.

En cuanto a la red de distribución, la capacidad logística de la instalación se multiplicará de cinco a 15 rutas de producto terminado. Esto favorecerá el alcance de los servicios en todo el centro de México, incluyendo estados clave como Puebla, Zacatecas y San Luis Potosí, consolidando así el alcance regional de CIMA.



En 2026, CIMA ampliará su línea productiva con la incorporación de maquinaria para el procesamiento de granos. Este proyecto pretende manejar hasta 20,000 toneladas de arroz, frijol, garbanzo y lenteja. En el primer año de operación, se espera alcanzar una producción de 12,000 toneladas, lo que fortalecerá la cadena de valor y marcará el rumbo de evolución de la empresa.



LA RESERVA DIGITAL

Las criptomonedas se abren paso como activos de confianza para los inversionistas institucionales y para los bancos centrales.

POR: *Rafael Mejía*

La tecnología *blockchain* ha abierto la puerta a una nueva era en el mercado bursátil. Cada vez más inversionistas e instituciones apuestan por los activos digitales que permiten realizar transacciones cifradas y seguras. Ante esta transformación, gobiernos y bancos centrales han comenzado a tomar postura y a adaptarse al avance de las finanzas digitales.

En marzo, el presidente de Estados Unidos, Donald Trump, firmó una orden ejecutiva para considerar el bitcoin y otras criptomonedas como una reserva estratégica de activos digitales. Según la Casa Blanca, el plan tiene el objetivo de aprovechar las monedas digitales que fueron incautadas a criminales o a civiles.

El gobierno de Estados Unidos tiene en su posesión más de 24,491 millones de dólares distribuidos en 198,012 bitcoins, 59,951 ethereums, 40,293 binance coins, entre otros, de acuerdo con datos de Arkham Intelligence.

Los analistas del bróker de divisas Oanda estiman que este monto aumentará en los próximos meses ante las expectativas de que el precio de las criptomonedas suba debido a la disminución en las tasas de interés de la Reserva Federal, el incremento de la demanda ins-

titucional de los fondos cotizados (ETF, por sus siglas en inglés) de bitcoin y la creciente adopción corporativa.

Estas razones también explican el alza de su cotización en los primeros siete meses del año: el precio del bitcoin subió 26%; el del ethereum, 13.4%, y el del binance coins, 17.3%.

Zifa Mae, líder de Producto de la plataforma de intercambio de criptomonedas Changelly, explica que, para EU, tener bitcoin significa una cobertura contra la inestabilidad monetaria internacional y riesgos geopolíticos más amplios. “Históricamente, el oro ha desempeñado este papel. Ahora, el bitcoin se convierte en su contrapartida digital, con la ventaja añadida de la transferibilidad sin fronteras”, señala la especialista.

Mae destaca que países como El Salvador, Japón, Emiratos Árabes Unidos y Alemania ya tienen reservas de bitcoin o están probando el concepto. Sin embargo, una vez que la economía más grande del mundo siente un precedente, otros países comenzarán a adoptarlo, especialmente, los que ya están experimentando con activos digitales.

“Las economías más pequeñas pueden ver esto como una forma de estabilizar las reservas sin depender excesivamente del dólar o del oro”, agrega.

Guilherme Nazar, vicepresidente regional de Binance para América Latina, coincide en que esta medida hará que los gobiernos reconozcan el potencial de estos activos. “Se espera que la postura procripto de esta nueva administración de EU catalice una mayor claridad regulatoria, alentando una participación y demanda más amplia de activos criptográficos por parte de las instituciones financieras tradicionales. Este impulso regulatorio probablemente sentará las bases para que otros países sigan su ejemplo, creando un marco global más cohesivo para las criptomonedas”, sostiene.

A pesar del panorama positivo previsto por el sector cripto, el Banco Mundial (BM) y el Fondo Monetario Internacional (FMI) reiteran que persisten carencias de prácticas operativas, de gobernanza y de gestión de riesgos sólidas. Las plataformas de intercambio de criptomonedas, dice el FMI, han sufrido importantes interrupciones durante periodos de turbulencia en el mercado y robo de fondos de clientes mediante piratería informática.

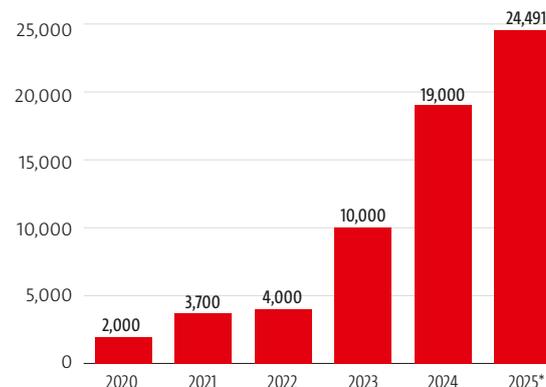
26%

aumentó el precio del bitcoin en los primeros siete meses del año, la cripto que más creció.

UNA CARTERA VALIOSA

El valor de las criptomonedas que tiene EU ha aumentado 12 veces en los últimos cinco años y ya ronda los 24,491 millones de dólares.

VALOR EN MDD DE LAS CRIPTOMONEDAS QUE POSEE EL GOBIERNO DE EU



*Datos a junio.

FUENTE: Arkham Intelligence.

“Hasta el momento, los incidentes que ha tenido el sector de criptoactivos no han tenido un impacto significativo en la estabilidad financiera. Sin embargo, a medida que se generalizan, su importancia en términos de posibles implicaciones para la economía en general aumentará”, comentó en un reporte en mayo el FMI.

Erik Feyen, jefe de Monitoreo Macroeconómico Global del Banco Mundial, agrega que otros de los riesgos que es necesario considerar es la naturaleza misma de las criptomonedas. El especialista menciona en un reporte del organismo que la baja liquidez y su ecosistema descentralizado contribuyen a las fluctuaciones rápidas de precios, lo que no muchas veces se alinea con la poca tolerancia al riesgo de la mayoría de los bancos centrales.

El camino no será corto. “Convertir bitcoin en una parte formal de las reservas nacionales requiere algo más que la simple adquisición de monedas. Necesita estructura. Estados Unidos necesitaría marcos legales claros que definan protocolos de adquisición, custodia y liquidación. También es probable que sean necesarias auditorías periódicas e informes transparentes”, advierte Mae.

EXPANSION

**CUÉNTAME DE
ECONOMÍA**



**PARA ENTENDER
TODO SOBRE
DINERO**

PRESENTADO POR:

Actinver

DISPONIBLE EN →





CONECTADOS BAJO EL MAR

Billones de bits cruzan océanos por cables más finos que un cabello, enterrados a miles de metros bajo el mar. Las grandes tecnológicas quieren controlarlos.

POR: Ana Luisa Gutiérrez

ILUSTRACIONES: TINTA DRAGÓN

En las profundidades marinas reposan miles de kilómetros de cables tendidos para hacer posibles videollamadas, transacciones financieras, servicios en la nube y el contenido de *streaming*. Aunque son invisibles para la mayoría, los cables submarinos son el sistema nervioso del internet global.

Más del 95% del tráfico internacional de datos circula a través de estas fibras ópticas tendidas en el lecho marino. Con velocidades de transmisión que superan las conexiones satelitales, los cables submarinos permiten una conectividad rápida y estable entre continentes.

Según el Comité Internacional para la Protección de los Cables, mientras que una llamada satelital debe viajar 35,784 kilómetros de ida de la Tierra al satélite y otros tantos de vuelta, una por cableado submarino solo requiere alrededor de 8,000 km. La distancia se reduce casi 90%.

En los últimos años, esta red ha adquirido un rol más estratégico. El auge del comercio electrónico, el teletrabajo, la inteligencia artificial y el consumo masivo de datos disparó la demanda de capacidad internacional. Además, los cables submarinos se han transformado en infraestructuras geopolíticas de gran valor estratégico. El control sobre estas rutas de datos implica no solo ventajas económicas, sino también influencia sobre el flujo de información global.

Durante décadas, estas infraestructuras fueron territorio casi exclusivo de las grandes empresas de telecomunicaciones, como América Móvil, AT&T o China Mobile, que en la actualidad conforman, de manera silenciosa, una red que se estima en más de 1.4 millones de kilómetros de cables submarinos para sostener el tráfico global de internet.

América Móvil, por ejemplo, cuenta con más de 200,000 km de cableado submarino, que incluye el sistema AMX-1 compuesto de una longitud de 18,300 kilómetros para enlazar Estados Unidos con Centroamérica y Sudamérica, y el Cable Submarino Pacífico Sur, que conecta Guatemala, Ecuador, Perú y Chile. AT&T es uno de los operadores pioneros en este tipo de infraestructuras, tras desplegar en 1988 el primer cable submarino transatlántico TAT-8, apagado en 2002. Ahora, la compañía estadounidense participa en un sistema que conecta la región de Asia-Pacífico a través de redes como el APCN2.

Pero en los últimos años, los gigantes tecnológicos como Google, Amazon, Microsoft y Meta han comenzado a tomar el timón de esta infraestructura crítica para pasar de ser usuarios del sistema a construirlo. La

TIPOS DE CABLES SUBMARINOS

Pueden ser de comunicación o para conectar redes eléctricas.



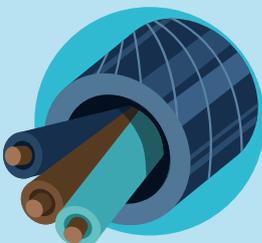
CABLE TRANSOCEÁNICO ELÉCTRICO



CABLE SUBMARINO DE FIBRA ÓPTICA



CABLE SUBMARINO DE INTERNET



CABLE MARINO

95%

del tráfico internacional de datos circula a través de estas fibras ópticas tendidas en el lecho marino.

1.4

millones de kilómetros de cables conforman la red submarina para sostener el tráfico global de internet.

empresa de Mark Zuckerberg anunció la construcción del Project Waterworth, un sistema que pretende conectar cinco continentes y abarcar más de 50,000 km, lo que lo convertiría en el proyecto de cable submarino más largo del mundo que utiliza la tecnología de mayor capacidad disponible y equivale a más de una vuelta al planeta.

Amazon y Microsoft se han sumado a esta tendencia. En julio de este año, ambas se volvieron en consorcio de la firma de comunicaciones NEC Corporation para construir el sistema de cable submarino Asia United Gateway East, 8,900 kilómetros para conectar Singapur y Japón con Brunei, Indonesia, Malasia, Filipinas, Corea del Sur y Taiwán. La firma de Jeff Bezos, además, solicitó una licencia para desplegar un cable submarino que conecte Irlanda con Estados Unidos. A este proyecto se suma el que construye con el operador Vodafone para unir Irlanda con el Reino Unido.

Y el año pasado, Google anunció una inversión de 1,000 millones de dólares para mejorar la conectividad digital entre Estados Unidos y Japón a través de dos nuevos cables submarinos. Además, el pasado julio informó la construcción del sistema Sol que conectará Estados Unidos con España.

Fernando Borjón, consultor en jefe de Access Partnership, explica que es-

tas inversiones por parte de las grandes tecnológicas responden a un movimiento estratégico centrado en el debate del *fair share*, en el que los operadores de telecomunicaciones argumentan que las tecnológicas no contribuyen al mantenimiento de las redes que utilizan masivamente para ofrecer sus servicios. “Sin embargo, compañías como Google, Meta, Amazon y Microsoft han empezado a construir sus propias infraestructuras, desafiando la idea de que son solo consumidoras pasivas del ecosistema de conectividad”, dice el especialista.

Al desplegar cables submarinos propios, las empresas no logran solo una mayor independencia, sino que también optimizan la calidad y la eficiencia de sus servicios. Los cables submarinos que construyen se conectan directamente a sus centros de datos, que luego enlazan con las redes locales de cada país.

Y también potencia la experiencia de los usuarios. Para un *gamer* en México, que sus datos crucen por un cable

TOTAL DE CABLES SUBMARINOS

El volumen de cables crece al mismo tiempo que las necesidades de conexión.

AÑO	NÚMERO DE SISTEMAS DE CABLES SUBMARINOS	NÚMERO DE PUNTOS DE CONEXIÓN A LA RED TERRESTRE
2023	529	1,444
2024	559	1,636
2025*	597	1,712

*DATOS A JULIO.

FUENTE: Submarine Cable Map.

directo a Estados Unidos en lugar de hacer múltiples saltos puede significar menos *lag* o demora entre la acción que realiza y la respuesta en pantalla y, por tanto, una experiencia más fluida a la hora de jugar.

Este modelo permite evitar múltiples puntos de conexión y reducir la carga sobre las redes tradicionales de los operadores. En lugar de depender exclusivamente de la infraestructura de terceros, ahora concentra el tráfico en puntos estratégicos para luego distribuirlo regionalmente con mayor eficacia.

“Los servidores de contenido que utiliza, por ejemplo, Netflix, ahora puede meterse más cerca de una región para que no tengan que venir de Estados Unidos y Europa, sino que todo venga de un punto más cercano y se minimice el tráfico internacional”, precisa el especialista de Access Partnership

Mientras que la IA y el metaverso demandan autopistas de datos cada vez más rápidas, la carrera por el control del fondo marino apenas comienza. ¿Quién tendrá la llave del internet global en la próxima década?

ULINE

MUEBLES DE OFICINA

ORDENE ANTES DE LAS 6 PM
PARA ENVÍO EL MISMO DÍA

AMPLIO CATÁLOGO 800-295-5510 uline.mx



HERRAMIENTA ÚTIL. Matt Madrigal, CTO de Pinterest, explica que la IA ayuda de forma natural en las decisiones de los usuarios de la app.

LA IA 'MEXA' DE PINTEREST

La empresa estadounidense tuvo un crecimiento del 340% en la plantilla de talento mexicano, que idea el futuro de la app a escala técnica.

POR: Eréndira Reyes

Matt Madrigal, Chief Technology Officer (CTO) de Pinterest, es un ejecutivo relajado, sonriente y con una mirada curiosa que pregunta sobre México, habla sobre los destinos que conoce en el país, como Playa del Carmen o Los Cabos, e, incluso, admite que en su etapa universitaria disfrutó del ambiente de Tijuana. En su visita más reciente a la capital mexicana, su misión es especial: ampliar el equipo de tecnología de la empresa.

El grupo de ingeniería en la Ciudad de México no solo crece en tamaño, también en influencia, pues desde esta oficina se desarrollan funciones clave para el motor de personalización de la plataforma a nivel global. "Esta es nuestra segunda oficina de ingeniería más grande fuera de Estados Unidos. Todos los equipos aquí trabajan en funciones globales. Por ejemplo, en personalización, no solo para México, sino también para Estados Unidos y Europa", señala Madrigal.

El equipo técnico contribuye al desarrollo de funciones fundamentales que utilizan más de 570 millones de personas en el mundo cada mes. Lejos de limitarse a tropicalizar el producto para América Latina, los ingenieros mexicanos construyen la





tecnología que impulsa herramientas de inteligencia artificial, como la búsqueda visual, los filtros inclusivos y los modelos de personalización que distinguen a la red social.

En 2021, la empresa abrió su oficina en el país para consolidar su presencia en el mercado latinoamericano y, según Madrigal, encontraron talento que coincide generacionalmente con la base de usuarios más activa de la plataforma, la generación Z. “El 80% de los empleados de mi equipo aquí tiene menos de 35 años, y eso coincide con nuestra base de usuarios, que también es joven. Me gusta eso porque quieres que la gente que construye las funciones coincida con la audiencia a la que se dirige”, añade.

INCLUSIÓN ALGORÍTMICA DESDE MÉXICO

Una de las funciones más innovadoras desarrolladas desde México es la IA inclusiva. Pinterest permite a los usuarios ajustar sus búsquedas visuales según el tono de piel, tipo de cuerpo o preferencias de género, algo especialmente útil en contextos de moda y belleza.

“Lanzamos funciones de IA inclusiva para cosas como tono de piel y tipo de cabello. Y encontramos que los usuarios que utilizan estas funciones en México están entre los más comprometidos de toda la plataforma”, comenta el CTO. Estas funciones no son triviales, ya que forman parte de los modelos de lenguaje y sistemas de personalización de la plataforma, entrenados sobre señales únicas que los usuarios generan al ‘pinear’, guardar y curar tableros de contenido. Esos datos alimentan la IA que sugiere contenidos y productos.

“Vamos a continuar creciendo esta oficina. Estoy muy impresionado no solo por la calidad del talento en ingeniería, sino por su creatividad. Y eso es justo lo que necesitamos ahora, en un momento donde se habla tanto de inteligencia artificial”, apunta.

En un punto en que otras plataformas enfrentan críticas por los efectos colaterales de sus algoritmos, Pinterest es un caso atípico, ya que construye una experiencia digital que busca ser “una oasis de inspiración”, con foco en la diversidad, el comercio responsable y la experiencia positiva. Buena parte de esa visión está tomando forma desde la Ciudad de México.

INSPIRACIÓN COMO NEGOCIO

De acuerdo con Madrigal, el 60% de los usuarios de la generación Z en Pinterest entra con intención de compra, y la mi-

“
**ESTOY MUY
IMPRESIONADO NO
SOLO POR LA CALIDAD
DEL TALENTO EN
INGENIERÍA, SINO POR
SU CREATIVIDAD. Y
ESO ES JUSTO LO QUE
NECESITAMOS AHORA.**

Matt Madrigal,
Chief Technology Officer de Pinterest.

dad de todos los que llegan a la plataforma usan el servicio para encontrar productos. Esto es el resultado de un ecosistema diseñado para cerrar el ciclo entre descubrimiento visual y acción de compra, con la IA como motor.

“Si piensas en Pinterest como un asistente personal de compras, si ves lo que te gusta, ahora puedes tomar acción y dar clic hacia el sitio del minorista”, explica el directivo. La clave está en la personalización impulsada por modelos fundacionales propios, que transforman las recomendaciones en escaparates virtuales adaptados a cada usuario.

En los últimos tres años, la compañía afinó este puente entre inspiración y conversión, respaldado por herramientas como Performance+, una oferta automatizada de anuncios que optimiza campañas para distintos objetivos, desde retorno de inversión publicitaria (ROAS) hasta métricas personalizadas.

“Hemos visto a grandes anunciantes invertir cada vez más, y eso impulsa el crecimiento de ingresos que hemos tenido en los últimos años. Queremos que, en una

sola experiencia, los usuarios se inspiren, encuentren lo que les gusta y actúen en consecuencia”, agrega.

Pinterest también ha incorporado inteligencia predictiva para ayudar a *retailers* a prepararse con anticipación, como en el caso de su informe ‘Pinterest Trends’ o el ‘Pinterest Men’s Report’, que detectan con IA cuáles serán las categorías más buscadas en temporadas clave, como las fiestas de fin de año. Y ser positivos se traduce en mayor tráfico y atención.

“Siempre hemos priorizado cosas como la positividad porque nuestros usuarios vienen a Pinterest por inspiración. Es un oasis positivo, a diferencia de otras plataformas que optimizan por tiempo en pantalla, pero no siempre por lo positivo”, comenta el CTO.

El resultado es una experiencia que, sin anunciar explícitamente la presencia de IA, ofrece recomendaciones más seguras y relevantes. “Muchos usuarios no se dan cuenta de que es IA la que impulsa las mejores recomendaciones, y eso es parte de lo que hace que la experiencia sea fluida y natural”.

Cada **decisión** tiene
una **historia, consecuencias**
y más de una versión.

CONDUCE:

MARIEL IBARRA

EDITORA DE
EXPANSIÓN POLÍTICA

EXPANSIÓN
POLÍTICA
Y OTROS DATOS

**NUEVA
TEMPORADA**

**LA VIDA PÚBLICA
EXPLICADA**

DANOS PLAY EN:  Spotify  Apple Podcasts  amazon music

SONORO

IDEAS

DE QUITARSE APÉLLIDOS Y GENERAR IMPACTO

Ana de Saracho decidió darle un giro a su trayectoria en el mundo de las telecomunicaciones para fundar Yo en Gestión 360. El viaje la ha llevado a destinos inesperados.

POR: Puri Lucena

FOTOS: ANYLÚ HINOJOSA-PEÑA

Fue una decisión meditada. Después de 26 años de una carrera que le apasionaba en la industria de las telecomunicaciones, Ana de Saracho decidió que era momento de cambiar. Ser madre había sido, años antes, un punto de inflexión que la llevó a detectar lo que ella califica de sus “banderas rojas”. Tenía que hacer “una mejor gestión” de sí misma, para que aquello que amaba no le empezara a pesar.

“Somos una generación donde con mucha facilidad sacrificábamos partes de nuestra vida, sobre todo, cuando no había una persona a la que afectas con esas decisiones. Cuando me convertí en mamá, esto se complicó”, reconoce. “Y ahí es donde tuve que empezar a hacer algo de gestión de mí misma, porque además yo vengo todavía de una generación con pocas herramientas”.



CALCULADO. El riesgo que corrió De Saracho al dejar 26 años de mundo corporativo no fue un “salto al vacío”, dice. Más bien, otro paso en su trayectoria.

Que las empresas se preocupen por capacitar en liderazgo es algo relativamente reciente. Lo mismo que hablar de otras formas de management, de empatía o de salud mental. De Saracho buscó esas herramientas para mejorar su gestión del tiempo, pero también emocional. Le gustaba su trabajo, tanto que empezó a sentirse frustrada. También culpable.

Encontrar aquello que necesitaba la llevó a otro parteaguas. Se convirtió en coach de vida y marca personal. “El coaching es una herramienta de desarrollo que te permite ese espacio para mirarte a ti misma. Es un lugar de autoconocimiento y hoy nos cuesta mucho trabajo hacer este viaje hacia dentro”, afirma la exdirectora de Asuntos Públicos, Regulación y Mayorista de Telefónica México y, anteriormente, subdirectora de Regulación de América Móvil. Podemos analizar todo a nuestro alrededor, pero somos malos para analizarnos a nosotros mismos.

En ese viaje de introspección, no solo encontró emociones que le costaba manejar o una carga mental que venía de su propia historia, también descubrió las

voces acumuladas en el tiempo que la limitaban y que afectaban sus decisiones, explica. “Las que dicen que estás siendo mala mamá, el jefe que tuviste que dijo que no podías estar en un lugar donde solo había hombres...”, apunta.

La otra cosa de la que se dio cuenta fue que no era la única que cargaba con estas voces, que acosaban a muchas otras personas, sobre todo, a mujeres. Ahí empezó a considerar que su proceso de aprendizaje era una herramienta que podría servir a otras para romper el otro techo, el personal, que las acompaña en su carrera y que puede ser tan complejo como el de cristal. La etapa como directiva en grandes corporativos de Ana de Saracho llegaba a su fin.

DE LAS ETIQUETAS A LA REINVENCIÓN

De Saracho se encontraba próxima a cumplir 50 años. Tal vez, la edad es un número, pero iniciar una década siempre se nota. Y la directiva se permitió abrir otros caminos para su vida y para encontrar cómo quería recorrerlos. “Fueron 26 años muy exitosos en una carrera que

amo, pero ¿quién dice que no puedo voltear hoy, con todas las herramientas que tengo y todo lo que construí, a desarrollar un nuevo camino?”, plantea.

El siguiente paso era cómo salirse del sendero en el que se había movido hasta ahora. Y dejar atrás cosas muy atractivas que otorga el mundo corporativo. Desde la estabilidad hasta el poder y la visibilidad. Preguntas como por qué quiero abandonar esto y, sobre todo, cómo lo hago, empezaron a ocupar su tiempo. Cómo dejar las etiquetas que le había dado su posición, y que se había ganado con su trabajo, en su escritorio cuando entregara su puesto. Y, también, ser consciente de las etiquetas que vendrían después.



“
**EL APELLIDO CORPORATIVO
TIENE UN PODER
IMPRESIONANTE PORQUE TE
ABRE PUERTAS Y TE DA UNA
VOZ QUE, QUIZÁS, A VECES,
ES HASTA MÁS FUERTE QUE
LA DE OTRAS PERSONAS,
PORQUE HABLA 'ANA LA
DE...'. Y DE REPENTE TIENES
QUE DECIR: 'NO, MI MARCA
PERSONAL ES LO QUE ME
TENGO QUE LLEVAR'.**
”

“Es que es difícil cuando pierdes algo y hacia adelante no tienes visibilidad de qué viene. Creo que ese es el gran salto y, por eso, algunas personas dijeron que di un salto al vacío. Yo creo que no di un salto al vacío”, asegura. “Yo creo que tenía muy claro qué quería hacer. Lo que pasa es que sí, no te puedo decir exactamente cuál va a ser mi nueva etiqueta”, afirma sobre aquellos primeros momentos.

De Saracho dejó el apellido corporativo para irse con su nombre de pila, dice, pero convencida de que no tener un título no la convertía en una persona diferente, con otra identidad. Ir con ese nombre de pila bien puesto, agrega, le ha permitido llegar a lugares siendo ella misma. Esta reflexión le permitió entender que, al igual que las empresas, las personas tienen valor por sí mismas y, durante un tiempo, organización y talento unirán ese valor para trabajar por un mismo objetivo. No se trata de una persona que se mimetiza con la empresa o una compañía que aporta el valor a alguien.

“Siento que si hubiera tenido eso más claro hace muchos años, quizás este salto lo hubiera dado antes, pero me llevó tiempo darme cuenta de que necesitaba construirme yo fuera de cualquier apellido para entender que, entonces, puedo estar con él de una mejor manera”, afirma.

Así salió de “Ana la del sector de telecomunicaciones”, a ser “Ana la que se le da bien acompañar mujeres para crecer”. “Probablemente, nunca me hubiera descrito así en muchos años de esta carrera. Y esto es lo que realmente me hace vibrar”. En 2024, dejó aquel escritorio de Telefónica para fundar Yo en Gestión 360, una firma de *coaching* y consultoría para

mujeres y para organizaciones privadas y públicas para impulsar la igualdad de género, la diversidad y la inclusión.

Antes, hizo un plan. Con muchas aristas, lleno de acuerdos familiares y personales, que implicaba un proceso de duelo ante lo que dejaba atrás, y también blindarse económica, emocional, empresarial y estratégicamente para que el nuevo ciclo ya tuviera una idea y un cúmulo de cosas formadas que le permitieran accionar de manera muy rápida.

No todo fue fácil. La ahora empresaria creyó que el despegue sería más rápido de lo que realmente ocurrió. Pero una vez que tomó vuelo, no volvió a bajar. Su propósito es acompañar a más mujeres para que desarrollen sus habilidades de liderazgo y se abran caminos en entornos complejos y en los que aún son minoría. “Ocupan apenas 28% de los puestos directivos, sin embargo, las empresas que deciden apostarle a tener mujeres en estas posiciones tienen 25% más probabilidades de tener mejores rendimientos que sus competidores”. Su tarea es hacer que más compañías entiendan este axioma.

En el último año y medio, a través de Yo en Gestión 360, De Saracho ha impartido conferencias, talleres en empresas, especialmente enfocados en programas de liderazgo femenino, en los que trabaja la habilidades que son necesarias en el mundo corporativo, pero con perspectiva de género, porque, asegura, la gestión del tiempo no es una habilidad que se hace igual cuando hay que manejar el tiempo profesional más el tiempo de cuidados.

Además, en julio, se convirtió en la presidenta de la Asociación Mexicana de Mujeres Jefas de Empresas, ahora reconvertida en la asociación Líderes Empresarias Mexicanas. Y, tras un tiempo de pensarlo, asumió la dirección general de Lady Multitask, una comunidad que conecta a 1.2 millones de mujeres para impulsar sus pequeños negocios, con el fin de que la organización crezca a nivel financiero y estratégico.

De Saracho asegura que no hubiera podido poner en marcha este nuevo ciclo sin la experiencia y la seguridad que le aportaron sus casi tres décadas de carrera corporativa. También que el momento no llega solo, hay que crearlo, según las circunstancias de cada persona. “El síndrome del impostor no tiene género, pero lo cierto es que hay muchas más mujeres que lo viven todos los días. Dar un paso así requiere tener 100% de confianza en ti, poner en valor lo que tú puedes hacer allá afuera”.

C

uando un cliente escribe al WhatsApp de Viñedos Azteca para pedir ayuda con una compra, contesta una *sommelier* que conoce el catálogo de la marca y

- recomienda qué vino queda mejor con
- comidas y momentos. Y no solo responde
- las dudas, sino que acompaña al usuario
- en la compra sin importar la hora ni el
- día. Lo que el cliente no sabe es que ese

sommelier no es humano, es ChatGPT. Mientras que muchas personas utilizan esta plataforma como buscador, otras ven en ella una oportunidad de negocio. María Villalobos lo supo cuando comenzó a formarse en inteligencia artificial.

El primer objetivo de la mercadóloga fue no rezagarse en un mercado cada vez más tecnológico, pero tan pronto vio el potencial de plataformas como ChatGPT, decidió profesionalizar su uso.

Villalobos conoció a Jorge Ferreira, director general de Viñedos Azteca, en la Feria Internacional de Turismo de Madrid, cuando él representaba los viñedos queretanos y, de regreso en México, exploraron proyectos en conjunto.

Como estrategia digital independiente, Villalobos le propuso convertir ChatGPT en un vendedor de tiempo completo. La empresa ya vendía bien en la tienda física, pero el cuello de botella estaba en la digital, así que la idea fue tener más conversiones sin sumar personal.

“Empezamos a platicar de proyectos que pudieran reforzar la comunicación y el marketing del sector”, dice Ferreira, quien no dudó en dar el sí un tanto por convicción y otro tanto por curiosidad. “Yo soy un hombre de mucha edad y esto de la tecnología me sorprende cada día. Yo no conocía mucho de marketing digital y cuando María me planteó hacer un *sommelier*, dije: ‘¿Y por qué no?’”.

WhatsApp resultó el camino natural para una operación que recibe consultas a diario. El equipo responde el primer contacto, y cuando la conversación entra al terreno de la recomendación y cierre, remite al *sommelier* que se programó para actuar únicamente con el portafolio de Viñedos Azteca, sin recomendar otras etiquetas. También añadió una capa de maridaje emocional que considera ocasión, clima o, incluso, el ánimo del cliente.

El asistente pregunta cuántas personas, cuántos tiempos, qué menú y qué nivel de consumo. “Te recomienda la mejor opción con cantidad y con precio, conversas hasta que acabe en una cotización, le das clic y la pagas”, explica Villalobos.



SIN CUELLOS DE BOTELLA

Viñedos Azteca convirtió ChatGPT en un *sommelier* que atiende por WhatsApp.

POR: Nancy Malacara

Ese flujo funciona también para pedidos corporativos. “Imagina una fiesta con 180 empleados. El sistema calcula cantidades por persona, sugiere etiquetas por tiempos y entrega en un minuto un presupuesto que ya no rebota entre áreas ni se pierde en correos”, abunda.

VENDER MÁS

Villalobos enfatiza que el sistema estuvo listo en cinco días, cuando hacer una *app* se puede tardar un año. La idea par-

tió de crear una solución que no exigiera infraestructura nueva ni un ejército de soporte. “Es solo mandar el *link* por WhatsApp y él se hace cargo de vender, en contraste con alternativas costosas, como aplicaciones a un *call center*”.

El asistente respeta principios de responsabilidad de marca y evita promover excesos. “Tiene un manual de comunicación y reglas de ética, conoce los precios y reconoce que hay vinos valiosos en la región, aunque solo ofrezca los de la casa”, sostiene Villalobos.

Para Ferreira, la herramienta no sustituye al equipo de ventas, sino que libera tiempo para lo que conviene hacer en persona. “Antes, la venta ocurría 70% en tienda y 30% digital. Con el *sommelier*, casi se emparejó”, refiere Villalobos.

Según la empresa, antes producían 7,000 botellas anuales y hoy en día, 50,000, lo que obligó a fortalecer el suministro con alianzas en la región y a invertir en otro viñedo en Guanajuato.

El director asegura que el *sommelier* no nació para resolver una crisis, pues Azteca ya funcionaba como viñedo boutique enfocado en calidad y con el enoturismo como pilar de la venta en sitio.

Pero la IA encajó también en una cultura de innovación que ya había probado productos distintivos, como los primeros vermouths mexicanos y un espumoso por método Charmat. Y el crecimiento también empujó la hospitalidad, pues se montó el hotel boutique Casa Diamante y un desarrollo inmobiliario alrededor de la experiencia del vino, una línea de negocio para atender a quienes piden quedarse y vivir el viñedo de otra manera.

El caso de Viñedos Azteca es un mapa práctico para las pymes que no saben por dónde empezar. Elegir un punto de dolor cercano al cierre, traducir el negocio a reglas y datos que la IA pueda ejecutar, poner al asistente en el canal que ya usa el cliente y medir una métrica concreta para iterar con disciplina.

Villalobos asegura que la conversación digital se vuelve guía y cotización cuando se define con claridad y eso cambia la forma de planear producción, inversión y experiencia. A su parecer, más que dominar la inteligencia artificial, el meollo es saber qué pedirle y cómo, con objetivos específicos.

“Aprendí que si yo sabía de algo, se lo podía pedir, y ese principio es lo que convirtió a un asistente entrenado en un vendedor estrella que sostiene el canal digital y deja al equipo hacer lo que sí requiere presencia humana”, expresa.

Acelerar la transición

HACIA LA MOVILIDAD SOSTENIBLE EN MÉXICO

Con más de 85 años de experiencia, MOBILITY ADO impulsa proyectos que transforman la manera en la que se conectan las ciudades.

La movilidad se ha convertido en un factor estratégico del progreso. Contar con sistemas de transporte eficientes mejora la productividad urbana, fortalece la competitividad empresarial, abre oportunidades de inclusión social y potencia el turismo.

Bajo esa lógica, MOBILITY ADO dirige sus esfuerzos hacia un modelo más sostenible que busca generar valor económico y para la sociedad en cada trayecto.

Con más de ocho décadas de experiencia, la compañía transporta anualmente a más de 520 millones de pasajeros a través de una flota de 11,300 unidades y una red de 390 terminales en constante evolución, ya que ahora integran sistemas de energía solar, de captación pluvial y tecnología para el máximo aprovechamiento del agua.

En paralelo, la mayoría de su flota cumple con estándares Euro V y VI. Asimismo, lidera proyectos emblemáticos como el IE-TRAM en Yucatán, el primer sistema 100% eléctrico del sureste, y la operación de la Línea 3 del Metrobús en la Ciudad de México, considerada un referente de bajas emisiones.

La apuesta no se limita al país; con presencia en España, Centroamérica y Chile, MOBILITY ADO avanza en la incorporación de innovación tecnológica y prácticas de electromovilidad que aceleran la transición energética en el transporte público.

Para Juan Carlos Abascal, director de Movilidad LATAM en MOBILITY ADO, la sostenibilidad no es un tema relativo al mañana, sino una exigencia del presente que impacta directamente en la calidad de vida y en el desarrollo urbano.

Igualmente, Santiago Alanís, líder de electromovilidad en la empresa, destaca que cada kilómetro recorrido con energía limpia contribuye a que las ciudades sean más habitables y silenciosas.

FORO RUTA MÉXICO: UN ESPACIO DE DIÁLOGO

La reflexión sobre el futuro del transporte tendrá un punto de encuentro el 8 de octubre, con el segundo Foro Ruta México, organizado por MOBILITY ADO.

El evento reunirá a especialistas, autoridades y líderes para abordar temas como políticas públicas sostenibles, diseño urbano orientado al transporte colectivo y la profesionalización del sector.

Entre los aliados estratégicos de esta iniciativa destacan ONU-Habitat, la Asociación Mexicana de Autoridades de Movilidad (AMAM), la Unión Internacional de Transportes Públicos (UITP), el ITDP, WRI, AMI-VE, ANASEVI, el CCMx, la Alianza por la Sostenibilidad Global y la empresa Megaflex.

Con proyectos concretos, nuevas alianzas y espacios de discusión, MOBILITY ADO refuerza su papel como actor clave en la transformación de la movilidad, un elemento que se reconoce por ser un motor del desarrollo económico y social.



AUDIENCIAS MENORES

Pamela Díaz, Country Manager de Kidscorp, habla sobre la regulación en la publicidad dirigida a los pequeños.

POR: Nancy Malacara

ÉTICA. Pamela Díaz Chávez menciona los puntos no negociables para llegar a los menores de 18 años.



El marketing infantil avanza con el freno de mano puesto, entre marcas que perdieron mascotas, aplicaciones que exigen más privacidad y plataformas que colocan publicidad en contenido apto para menores de edad.

Pamela Díaz Chávez, Country Manager de Kidscorp México, una plataforma de marketing diseñada para jóvenes y familias, asegura que el reto para las marcas y anunciantes que se dirigen a los pequeños consumidores no solo radica en la creatividad, sino en la disparidad de regulaciones, en la segmentación adecuada y en la exigencia ética.

En México, el parteguas llegó con la NOM-051, en vigor desde octubre de 2020, y que restringió el uso de per-

sonajes infantiles en productos con sellos de advertencia, además de animaciones, celebridades, deportistas o mascotas en estos envases.

“La eliminación de estos personajes endémicos de las marcas ha sido un gran golpe, sobre todo, para CPG (bienes de consumo empacados) de bebidas y comida; las marcas han tenido que reinventarse”, dice la ejecutiva.

Es el caso del osito Bimbo, que salió de los panes y llegó a otras categorías sin sellos, como las servilletas, en compañía del perro Poppy, de Pétalo; así como de otras marcas que, tras reformular productos, reintrodujeron personajes en nuevas líneas, como Kellogg’s, que lanzó Zucaritas Krunchers y Choco Krispis Pops; o Nestlé, que hizo lo propio con Nesquik Letritas.

Al no llevar sellos, la NOM-051 permite ilustraciones; pero en las que aún tienen sellos, los personajes siguen prohibidos y, en algunos casos, solo aparecen guiños o partes sin el dibujo completo.

En otros países también ocurre. Chile limita la publicidad de productos “altos en” y redujo la exposición de los niños a anuncios de alimentos y bebidas no saludables; Reino Unido prohibirá, a partir de 2026, la publicidad de alimentos y bebidas con alto contenido de grasa, azúcar o sal en TV y en línea; en Estados Unidos, la ley de privacidad para menores de 13 años marca las reglas que reforzó en 2025 y Brasil exige consentimiento de los padres y antepone el interés del menor.

“Un tiempo se puso de moda comprar inventario

que ‘cumplía’ con la ley de privacidad infantil. Entendimos que había que ir más allá y certificar todo el proceso de principio a fin, con sellos reconocidos y estándares internacionales”, explica Díaz.

PREFERENCIAS ONLINE

Pero el desafío no acaba con la etiqueta. Kidscorp México muestra que las actividades en línea ocupan un lugar central en la vida de los menores de 18 años. Siete de cada 10 ven YouTube con regularidad, más de la mitad vio ahí su anuncio favorito y un 63% compra o pide que le compren el producto que vio.

En campañas para el segmento infantil en México y Brasil, el 70% de la inversión en YouTube con segmentación por intereses se aplica en contenido para adultos, y

el 80% del presupuesto con *keywords* para adolescentes quedó fuera del *target*.

El riesgo, además de financiero, es reputacional y legal cuando las marcas buscan llegar a audiencias jóvenes desde plataformas pensadas para adultos. “Vemos marcas que quieren conectar con *teens* y terminan en contextos de *co-viewing* con madres y bebés. El problema no es de *dashboard*, es de diseño del ecosistema. Por eso curamos el contenido y usamos información declarativa de niños, adolescentes y padres para poner al menor en el contexto correcto”, añade Díaz.

La pregunta eje es cómo recolectar y usar datos con ética. “Cuando obtenemos información declarativa de niños y adolescentes, lo hacemos con aprobación de los padres. Para segmentos más chicos añadimos preguntas ‘gancho’ que solo un niño podría responder”, explica. “Y, en la parte de media, bloqueamos toda la información de terceros para garantizar la privacidad del niño; operamos con un modelo predictivo que contextualiza sin recopilar datos personales”.

La ética se vuelve ventaja si incluye límites operativos. “Lo principal es aliarte con un *partner* experto en mejores prácticas no invasivas, con niveles de frecuencia recomendados por industria y por rango etario”.

En paralelo, el mercado confirma que se puede vender sin hablarle a los más chicos. Un caso es Grupo Ferrero, su política de marketing declara que dirige su publicidad solo a adultos que toman decisiones de compra y a jóvenes mayores de 13 años, a fin de reducir riesgos normativos y reputacionales en categorías con afinidad infantil.

Las marcas necesitan un plan que conecte legal, medios y producto. La ruta incluye diagnóstico por país, evaluación de portafolio para

ver categorías aptas, experiencias útiles en ambientes diseñados para menores y medición que supere el CTR.

En opinión de Díaz, conviene auditar la entrega, verificar entornos y atribución y documentar impacto más que la vista.

Los menores consumen tutoriales, *unboxings*, humor y *gaming*; comparten video *on demand* con su familia y migran de celular a consolas y computadora a medida que crecen. No todo *influencer* sirve para todas las edades, de manera que decidir por interés real, etapa de desarrollo y contexto evita la tentación del *reach* fácil con ruido.

ELLOS MANDAN

Según Kidscorp, el poder de decisión de niños y adolescentes justifica el esfuerzo. “El 78% influye en las decisiones de compra”, enfatiza Díaz para quienes aún dudan del presupuesto. No es hablarles a todos por igual, es hablarles con mensajes claros y en formatos que encajen con su mundo.

Al preguntarle cómo se cruza negocio, regulación y ética, la ejecutiva comenta que con tres llaves no negociables. Uno, sumar a expertos en audiencias menores de 18 años que conozcan las leyes, validen datos con padres y no dependan de terceros para perfilar. Dos, planear con tiempo creatividad y medios para evitar cambios de última hora por incumplimientos. Tres, medir con rigor y auditar dónde aparece cada anuncio y a quién llega. “Medir no es confirmar, es cuestionar”.

En ese punto de encuentro, el marketing infantil puede dar resultados tangibles. Las marcas deben aceptar la nueva cancha, renunciar a atajos y elevar su estándar para cumplir con la ley y ganar preferencia con historias que agreguen valor y con interacciones que respeten la edad y la privacidad.



NOMBRAMIENTOS

VML LATAM DESIGNA A ANDRÉS SÁNCHEZ

El ex-COO de México asume como Regional Director of Operational Transformation & AI para integrar la IA en el modelo operativo de la región.

CLIENTES

ADVERPR SUMA CUENTAS EN MÉXICO

Incorporó a Koin, Tensec, Purikor, Euphoria y Huinca, con servicios que van desde relaciones públicas hasta contenidos para redes sociales.

MARCAS

EIGHT SLEEP APUESTA POR EUREKA

La firma de tecnología para el descanso llegó a México este año y confió su comunicación a la agencia Eureka&Co.

65%

de los mexicanos se entusiasma con productos y servicios que usan IA, mayor al promedio global de 52%, de acuerdo con el monitoreo de Ipsos.

DESDE EL
ESCRITORIO
DE ...

CÓMO DECIDIERON CUÁL IBA A SER SU CARRERA Y CÓMO FUERON LAS DECISIONES PARA QUE SU TRAYECTORIA RESULTARA ASÍ.

ESTO NOS CONTESTARON:

POR: Puri Lucena

FÁTIMA ÁLVAREZ

COFUNDADORA Y CIO DE SOMEONE SOMEWHERE



Desde pequeña tuve la fortuna de recorrer gran parte de México y conocer, más allá de la Ciudad de México donde crecí, la riqueza y los retos que viven distintas comunidades del país. También viajé al extranjero y ese contraste me permitió dimensionar el enorme potencial social, cultural, económico y medioambiental que tenemos: un país biodiverso, con una ubicación estratégica y con una gran diversidad cultural. Siempre supe que quería dedicar mi vida a potenciar esas virtudes y contribuir a reducir las desigualdades. Al principio pensé que el camino era la política, pero pronto entendí que mi vocación estaba en transformar realidades desde lo particular hacia lo general, incidiendo primero en una comunidad y después escalando el impacto.

Esa convicción me llevó a estudiar la licenciatura en Emprendimiento Social y Cultural, donde junto con dos amigos de la infancia —hoy, mis socios— comenzamos a desarrollar un modelo de negocio con impacto. Empezamos desde el tercer semestre, lo que nos dio tiempo para experimentar, equivocarnos y aprender. Aprovechamos el acompañamiento de profesores, incubadoras y concursos de emprendimiento, reinvertiendo cada recurso en nuestro proyecto. Al graduarnos, nos pusimos un plazo de seis meses: si era viable, sería nuestro trabajo de tiempo completo. El lanzamiento en Kickstarter confirmó que había interés y logramos nuestra primera inversión. Así nació Someone Somewhere, que, 10 años después, sigue siendo el centro de mi carrera.

Las decisiones que me han guiado siempre han tenido un mismo hilo conductor: el para qué, el cómo y el qué. El para qué: generar un impacto positivo en comunidades en situación de pobreza y pobreza extrema. El cómo: creando ingresos justos y constantes en actividades vinculadas a su cultura. El qué: la artesanía textil, fusionando técnicas tradicionales con diseños y materiales contemporáneos. Desde el inicio dividimos responsabilidades según fortalezas: yo asumí Impacto Social, Sustentabilidad, Recursos Humanos y Mercadotecnia, mientras que mis socios se enfocaron en áreas técnicas, comerciales y financieras. Mi prioridad fue consolidar al equipo, fortalecer el modelo de trabajo con comunidades y asegurar que cada persona dentro de nuestra cadena de valor tuviera una experiencia positiva al colaborar con Someone Somewhere.

Hoy, nuestro impacto no abarca solo a las comunidades artesanas, sino también al sector textil y a nuestro propio equipo. Hemos desarrollado un modelo en el que el beneficio económico es inseparable del beneficio social y ambiental. Someone Somewhere lleva ese nombre porque cada producto está firmado por el artesano que lo elaboró y la comunidad de donde proviene. De esta manera, el impacto es integral: social, al trabajar con cientos de artesanos en condiciones de vulnerabilidad; económico, al generar empleo justo y constante; cultural, al preservar técnicas ancestrales; y ambiental, al optar por materiales y procesos responsables. Ese es el camino que elegí para mi carrera y la razón por la que sigo convencida de que los negocios pueden y deben ser un motor de cambio”.



CHRISTIAN DEDEU CEO DE HOLCIM MÉXICO

“ Desde pequeño me fascinaba la construcción. Veía edificios, carreteras y obras enormes y pensaba en cómo esas estructuras podían permanecer por décadas, incluso, siglos, impactando a generaciones completas. Esa curiosidad despertó en mí la idea de que quería dedicarme a algo que dejara huella, que trascendiera.

Cuando llegó el momento de elegir carrera, tuve claro que quería algo que me diera una visión amplia y me permitiera moverme entre lo técnico y lo estratégico. Me decidí por Economía porque me ofrecía justamente eso: entender cómo funcionan los mercados, las inversiones y los proyectos que transforman la vida de las personas. Más adelante, una maestría en negocios reforzó ese camino, dándome las herramientas de gestión y liderazgo que necesitaba para llevar a la práctica esas ideas.

Mi trayectoria se fue armando paso a paso: primero, por la pasión por las obras que transforman ciudades, luego, por la convicción de que podía aportar desde el lado económico y empresarial, y finalmente, por las experiencias que me mostraron que el factor humano es el corazón de todo. Un jefe en particular me dejó una lección que me acompaña hasta hoy: no somos lo que decimos, sino lo que hacemos, y el verdadero liderazgo se demuestra en ese impacto cotidiano.

Con el tiempo, esa cadena de decisiones me llevó a Holcim, donde llevo 18 años confirmando que la construcción no es solo materiales y proyectos, sino también personas y comunidades. Hoy, mi motivación está en seguir construyendo con un enfoque sostenible y responsable, convencido de que cada decisión puede dejar una huella positiva en la sociedad y en el planeta”.

NUNO TELES CEO DE DIAGEO MÉXICO

“ Desde muy joven, me atrajo la idea de trabajar en empresas que tuvieran un impacto más allá de los resultados financieros. Siempre me motivó la posibilidad de construir negocios que crecieran de manera sostenible, pero, sobre todo, de hacerlo junto con equipos de personas talentosas, diversas y apasionadas. Con el tiempo, esto evolucionó en una convicción, quería dedicar mi carrera a liderar organizaciones que combinaran ambición con propósito, que celebraran a las personas en el centro y que generaran valor real para la sociedad, siempre liderando con sentido humano.

Mirando hacia atrás, más que una secuencia lineal de decisiones, mi carrera ha sido una combinación de aprendizaje continuo y apertura a nuevos retos.

Primero, decidí salir de mi zona de confort y construir una experiencia internacional que me permitiera entender distintas culturas y formas de hacer negocios en Europa, Estados Unidos y América Latina. Después, elegí roles que me retaban a transformar negocios y poner a las personas en el corazón de la estrategia. Finalmente, opté por compañías como Diageo, donde el propósito y el desempeño van de la mano, y donde he tenido la oportunidad de liderar mercados tan relevantes como Gran Bretaña y ahora, México, que hoy es el motor global del tequila.

Cada paso me ha enseñado que las decisiones más importantes son aquellas que nos permiten crecer junto con los equipos que lideramos”.



La defensa ambiental

TAMBIÉN ES DEFENSA DE LA DIGNIDAD HUMANA

En 2024, Astrid Puentes se convirtió en la primera mujer en ocupar la Relatoría Especial de la ONU sobre el derecho a un ambiente sano. En la IBERO, además de dar clases de Derecho, impulsa el Laboratorio de Justicia Ambiental y Climática.

Astrid Puentes es reconocida por ser la primera mujer en convertirse en relatora especial de Naciones Unidas sobre el derecho a un ambiente sano. Para ella, este nombramiento representa un avance en la apertura de espacios de liderazgo femenino dentro del ámbito internacional, ya que en la historia del organismo han sido pocas las mujeres que han ejercido como relatoras especiales.

En entrevista, la abogada colombiana que hoy se desarrolla profesionalmente en México, contó que desde muy joven entendió que la protección del medio ambiente no podía separarse de la defensa de los derechos humanos. Desde su primer contacto con los casos de litigio ambiental, ella identificó dos realidades. Por un lado, la urgencia de proteger ecosistemas; por otro, la necesidad de acompañar a las comunidades más vulnerables que enfrentan las consecuencias del deterioro ambiental.

Ese mismo espíritu le abrió las puertas de la IBERO para fundar y dirigir el Laboratorio por la Justicia Ambiental y Climática de la Clínica Jurídica 'Berta Cáceres'. Este espacio interdisciplinario alterna la investigación académica con trabajo de campo y apoyo a la Relatoría de Naciones Unidas sobre el derecho a un ambiente sano, cargo que ella ocupa desde 2024.

EXPANSIÓN (E): ¿Cómo empezó tu camino en la defensa ambiental?

ASTRID PUENTES (AP): Desde muy joven me acerqué a organizaciones sin fines de lucro que trabajaban en litigio ambiental. Ahí entendí que proteger la naturaleza y defender a las comunidades más vulnerables eran luchas inseparables. El deterioro ambiental siempre golpea más fuerte a quienes tienen menos recursos, y desde entonces vi en el derecho una herramienta para equilibrar esas desigualdades.

E: Pasaste más de 18 años en la Asociación Interamericana para la Defensa



“Lo que me ilusiona de la universidad es acompañar a los estudiantes a vivir el derecho fuera del aula, en contacto con la vida real y con causas que trascienden lo académico”.



del Ambiente (AIDA), ¿qué aprendizajes te dejó esa experiencia?

AP: Me permitió acompañar casos en toda América Latina y comprender que los problemas ambientales no tienen fronteras. Lo más valioso fue constatar que la justicia ambiental requiere creatividad, alianzas y, sobre todo, escuchar a las comunidades. Esa combinación puede generar cambios reales tanto en ecosistemas como en la vida de las personas.

E: Hoy trabajas en la Universidad Iberoamericana. ¿Qué significa para ti este paso a la academia?

AP: Es una oportunidad de compartir la experiencia práctica con las nuevas generaciones. Por ejemplo, en la Clínica Jurídica Berta Cáceres pude acompañar a estudiantes que llevaron sus argumentos ante la Corte Interamericana de Derechos Humanos en una opinión consultiva sobre cambio climático. Verlos escribir, presentar y defender sus ideas en un espacio internacional me reafirmó que la formación jurídica recobra su verdadero sentido cuando se conecta con la vida real.

E: ¿Cómo surge el Laboratorio de Justicia Ambiental y Climática en la IBERO?

AP: La idea nació de la necesidad de articular la academia con la incidencia internacional. El laboratorio trabaja con Naciones Unidas, pero también con comunidades locales. Es un puente entre el conocimiento científico, el saber de los pueblos indígenas y campesinos, y el derecho. La intención es que la investigación no se quede en los libros, sino que se traduzca en propuestas y acciones concretas.

E: Hablas de coherencia en la defensa ambiental, ¿a qué te refieres específicamente?

AP: Significa vivir lo que uno predica. No basta con hablar de sostenibilidad; hay

que trasladarla a lo cotidiano y al ejercicio profesional. La academia tiene que ser un motor para abrir caminos, crear conciencia y ofrecer herramientas para enfrentar la crisis climática con justicia.

E: ¿Qué papel juegan los valores de la IBERO en tu trabajo académico y en proyectos como la clínica o el laboratorio?

AP: La IBERO no es solo un espacio académico, es una universidad que tiene como centro la dignidad humana, la justicia social y el compromiso con los más vulnerables. Esos valores marcan la diferencia y son guía para que la investigación y la enseñanza no se queden en el aula, sino que se traduzcan en impacto real en las comunidades y en la construcción de un mundo más justo y sostenible.

E: ¿Qué mensaje darías a los jóvenes que hoy se forman en este ámbito?

AP: Recordaría las palabras de Berta Cáceres: “La humanidad necesita despertar”. Ese despertar implica desconectarse por momentos del ruido digital y reconectarse con lo esencial: los territorios, las personas y el propio propósito. Solo así podremos avanzar hacia soluciones justas y duraderas.

Para Astrid, los valores de la IBERO son los que permiten que iniciativas como la Clínica Jurídica Berta Cáceres o el Laboratorio de Justicia Ambiental y Climática trasciendan lo académico y tengan un impacto real en las comunidades.





**KAREN VIRGINIA
BECKMANN
LEGORRETA**

PP MARCAS Y
JOSE CUERVO

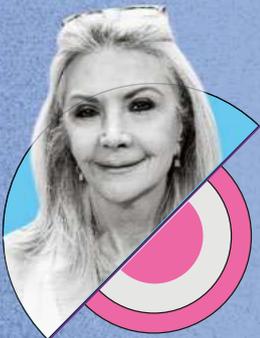


LOS

EMPRESARIOS

MÁS IMPORTANTES DE MÉXICO

› EN ESTA EDICIÓN, EL LISTADO LLEGA CON 13 NUEVOS NOMBRES Y AUMENTA SU NÚMERO DE MUJERES, QUE PASA DE LAS 10 INTEGRANTES DEL AÑO PASADO A 12, EL DOBLE QUE EN 2023.



**GINA DIEZ
BARROSO
AZCÁRRAGA**

GRUPO DIARQ

LETTERING: TINTA DRAGÓN

**ARMANDO
TORRADO
MARTÍNEZ**

ALSEA



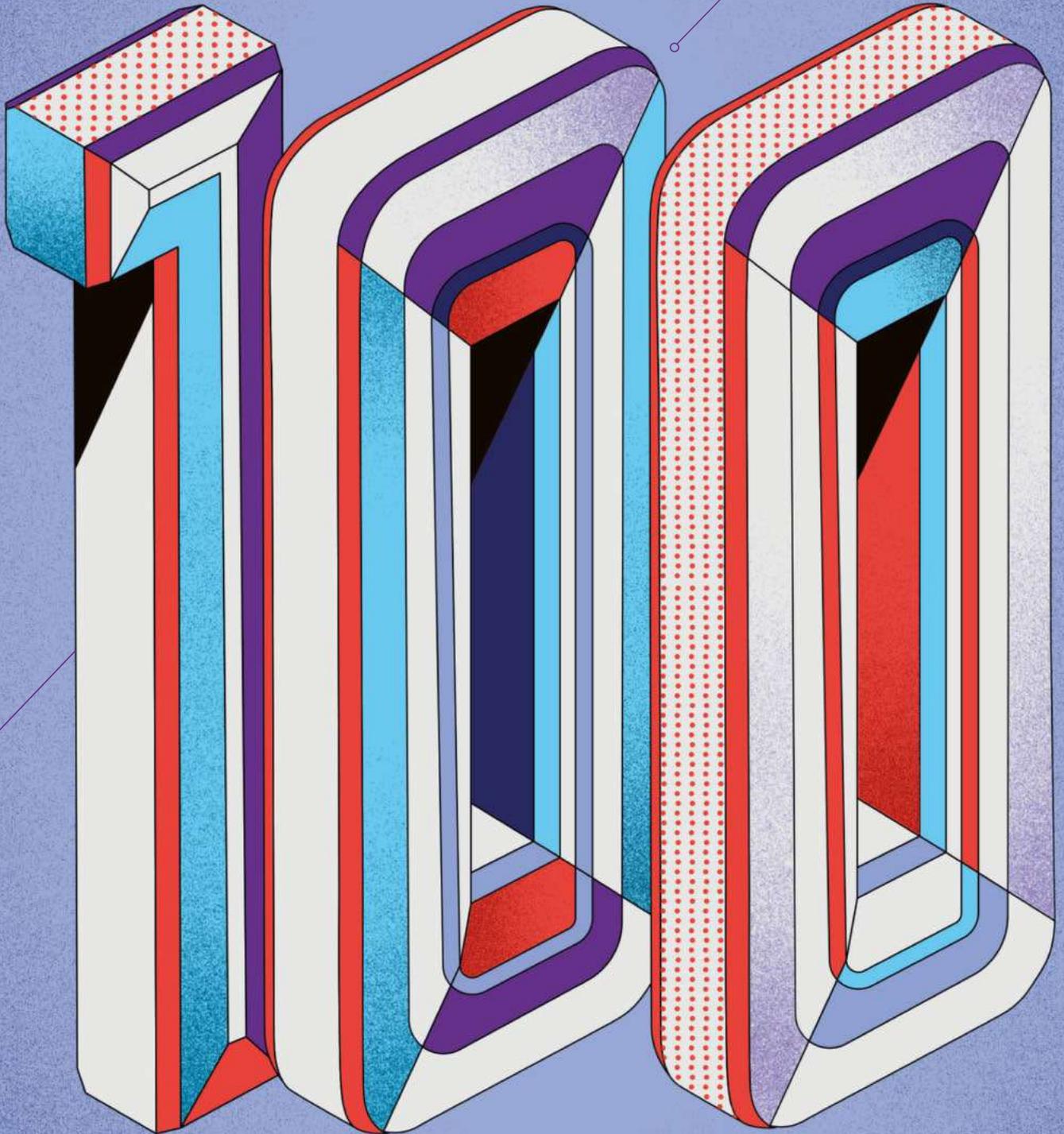
**DANIEL
SERVITJE**

GRUPO BIMBO



**ARTURO
ELÍAS AYUB**

SITIOS
LATINOAMÉRICA



FOTOS: ARCHIVO QUIÉN, DIEGO ALVAREZ ESQUIVEL, CORTESIA,
GUNTHER SAHAGÚN, GRACIELA LÓPEZ HERRERA / CUARTOSCURO



CARLOS SLIM HELÚ

Fecha de nacimiento 28/01/1940	Estado de origen CDMX	Estudios Ingeniería Civil en la Universidad Nacional Autónoma de México
--	---------------------------------	---

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA	
Minera Frisco	10,459	3,142	✓	Acciones
Inmuebles Carso	8,464	1,066	✗	
América Móvil*	869,221.0	178,466	✓	Acciones
Grupo Carso*	202,983.0	90,533	✓	Acciones

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
IDEAL	Patrimonial
Consejo Mexicano de Negocios	Miembro del consejo

*Honorario



2 CARLOS SLIM DOMIT

Fecha de nacimiento 28/02/1967	Estado de origen CDMX	Estudios Administración de Empresas en la Universidad Anáhuac
--	---------------------------------	---

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA	
América Móvil	869,221.0	178,466	✓	Acciones
Grupo Carso	202,983.0	90,533	✓	Acciones

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
IDEAL	Patrimonial
Consejo Mexicano de Negocios	Miembro del consejo



3 ALEJANDRO BAILLÈRES GUAL

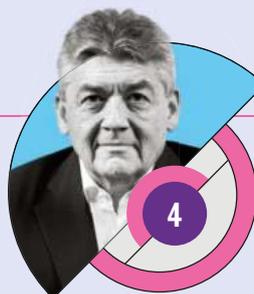
Fecha de nacimiento 01/05/1960	Estado de origen CDMX	Estudios Negocios en el American College de Suiza y Escuela de Negocios de Stanford
--	---------------------------------	---

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA	
Grupo Bal (Peñoles, Fresnillo, Palacio de Hierro, Grupo Profuturo y GNP)	389,307	51,738	✓	Acciones

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Valmex	Patrimonial
FEMSA	Patrimonial
ITAM	Presidente de la Junta de Gobierno
Consejo Mexicano de Negocios	Miembro del consejo



JOSÉ ANTONIO FERNÁNDEZ CARBAJAL

Fecha de nacimiento 15/02/1954	Estado de origen Puebla	Estudios Ingeniería Industrial y maestría en Administración en el ITESM
--	-----------------------------------	---

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA	
FEMSA	781,585	388,000	✓	Acciones

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Industrias Peñoles	Patrimonial
ITESM	Miembro del consejo
Consejo Mexicano de Negocios	Miembro del consejo

FOTOS: MOISÉS PABLO NAVA/CUARTOSCURO, HENRY ROMERO/REUTERS, PALACIO DE HIERRO/FACEBOOK, CORTESÍA, DIEGO ALVAREZ ESQUIVEL, MOISÉS PABLO NAVA/CUARTOSCURO

5 DANIEL SERVITJE MONTULL

Fecha de nacimiento 01/04/1959	Estado de origen CDMX	Estudios Administración de Empresas en la Universidad Iberoamericana y Maestría en Administración de Empresas en la Universidad de Stanford
--	---------------------------------	---

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA	
Grupo Bimbo	408,335	152,366	✓	Acciones

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Aura Solar	Patrimonial
Starbucks Corporation	Independiente
Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO)	Miembro del consejo
The Global Consumer Goods Forum	Miembro del consejo
Consejo Mexicano de Negocios	Miembro de la comisión ejecutiva

6 PATRICK SLIM DOMIT

Fecha de nacimiento 14/05/1969	Estado de origen CDMX	Estudios Administración de Empresas en la Universidad Anáhuac
--	---------------------------------	---

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA	
América Móvil*	869,221.0	178,466	✓	Acciones
Grupo Carso*	202,983.0	90,533	✓	Acciones
Grupo Telvista	nd	nd	✗	

*Vicepresidente / nd: no disponible

7 ARMANDO GARZA SADA

Fecha de nacimiento 29/06/1957	Estado de origen Nuevo León	Estudios Instituto Tecnológico de Massachusetts y maestría en Administración en la Escuela de Negocios de la Universidad de Stanford
--	---------------------------------------	--

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Alfa	Patrimonial
Nemak	Patrimonial
Cemex	Independiente
Grupo Lamosa	Independiente
El Puerto de Liverpool	Independiente
BBVA México	Suplente



8
CARLOS HANK GONZÁLEZ

Fecha de nacimiento 01/09/1971	Estado de origen Estado de México	Estudios Administración de Empresas en la Universidad Iberoamericana
--	---	--

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA	
Grupo Financiero Banorte	506,969	30,908	✓	Acciones
Gruma*	118,906	25,080	✓	Acciones
Cerrey	nd	nd	✗	

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Grupo Hermes	Patrimonial
Grupo Televisa	Independiente

*Vicepresidente / nd: no disponible



9 GERMÁN LARREA MOTA VELASCO

Fecha de nacimiento 26/10/1953	Estado de origen CDMX	Estudios Administración de Empresas en la Universidad Anáhuac
--	---------------------------------	---

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA	
Grupo México	296,385	31,876	✓	Acciones
Cinemex	23,500	11,000	✗	
Fondo Inmobiliario	nd	nd	✗	

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Consejo Mexicano de Negocios	Miembro del consejo

nd: no disponible

10 ROGELIO ZAMBRANO LOZANO

Fecha de nacimiento 03/12/1956	Estado de origen Nuevo León	Estudios Ingeniería Industrial y de Sistemas en el ITESM y maestría en Administración de Negocios en la Universidad de Pensilvania
--	---------------------------------------	--

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Cemex	296,946	44,494	✓ Acciones

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Grupo Financiero Santander	Suplente
Banco de México	Miembro del consejo regional
ITESM	Miembro del consejo
Consejo Mexicano de Negocios	Miembro del consejo



11

CLAUDIO X. GONZÁLEZ LAPORTE

Fecha de nacimiento 22/05/1934	Estado de origen Sonora	Estudios Ingeniería Química en la Universidad de Stanford
--	-----------------------------------	---

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Kimberly-Clark de México	54,782	9,443	✓ Acciones

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Alfa	Independiente
Grupo México	Independiente
Grupo Carso	Independiente
Consejo Mexicano de Negocios	Miembro del consejo



12 ANTONIO COSÍO PANDO

Fecha de nacimiento 1967	Estado de origen CDMX	Estudios Ingeniería Industrial en el ITESM
------------------------------------	---------------------------------	--

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Grupo Hotelero Brisas	nd	nd	✗
Compañía Industrial Tepeji del Río	nd	nd	✗
Bodegas Santo Tomás	nd	nd	✗

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Grupo Aeroméxico	Independiente
Grupo Financiero Inbursa	Independiente
América Móvil	Independiente
Grupo Carso	Independiente
Corporación Moctezuma	Independiente
Kimberly-Clark de México	Independiente
CICSA	Independiente
GF Actinver	Patrimonial
Consejo Mexicano de Negocios	Miembro del consejo

nd: no disponible



13 JUAN A. GONZÁLEZ MORENO

Fecha de nacimiento 23/08/1957	Estado de origen Nuevo León	Estudios Administración de Empresas en la Universidad Regiomontana y maestría en Administración de Negocios en la Universidad de San Diego
--	---------------------------------------	--

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Gruma	118,906	25,080	✓ Acciones

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Grupo Financiero Banorte	Patrimonial
Consejo Mexicano de Negocios	Miembro del consejo

FOTOS: SAÚL LÓPEZ/QUARTOSCURO, ARCHIVO QUIÉN, PEDRO RUIZ/MASECA, MOISÉS PABLO/QUARTOSCURO, DIEGO ALVAREZ ESQUIVEL, CORTESÍA



14

LAURA DIEZ BARROSO AZCÁRRAGA

Fecha de nacimiento 21/03/1951	Estado de origen CDMX	Estudios nd
--	---------------------------------	-----------------------

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Grupo Financiero Santander	247,886	25,589	✗
Grupo Aeroportuario del Pacífico (GAP)	33,614	3,454	✓ Acciones

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE FORMA PARTE

EMPRESA	TIPO
LCA Capital	Directora general
Telmex	Consejera independiente
Consejo Mexicano de Negocios	Miembro del consejo

15

ALFREDO CHEDRAUI OBESO

Fecha de nacimiento 1946	Estado de origen CDMX	Estudios Administración de Empresas en la Universidad Anáhuac
------------------------------------	---------------------------------	---

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Chedraui	281,762	74,369	✓ Acciones

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Consejo Mexicano de Negocios	Miembro del consejo

16

JORGE HUMBERTO SANTOS

Fecha de nacimiento 1974	Estado de origen Nuevo León	Estudios Licenciatura en la Universidad de Monterrey
------------------------------------	---------------------------------------	--

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Arca Continental	237,004	70,400	✓ Acciones
Grupo Regio Engordas	nd	nd	✗

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Grupo Financiero Banregio	Independiente
Grupo San Barr	Director general
Cámara de la Industria de Transformación de Nuevo León (CAINTRA)	Presidente
Consejo Mexicano de Negocios	Miembro del consejo



17

ALEJANDRO RAMÍREZ MAGAÑA

Fecha de nacimiento 10/10/1970	Estado de origen Michoacán	Estudios Economía en la Universidad de Harvard y maestría en Economía del Desarrollo en la Universidad de Oxford y un MBA en Harvard
--	--------------------------------------	--

EMPRESAS QUE LIDERA

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Cinépolis	113,000	36,000	✗

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
El Puerto de Liverpool	Independiente
BBVA México	Suplente
Instituto Sundance	Junta directiva
Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO)	Miembro del consejo
Museo de la Academia del Cine	Miembro del consejo
Consejo Mexicano de Negocios	Miembro del consejo



18

JUAN IGNACIO GALLARDO THURLOW

Fecha de nacimiento 27/7/1947	Estado de origen CDMX	Estudios Derecho en la Escuela Libre de Derecho
---	---------------------------------	---

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Cultiba	26,537	44,554	✓ Acciones
Agrotequilera de Jalisco	nd	nd	✗
Industria Mexicana de Equipo Marino	nd	nd	✗

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
GEPP	Patrimonial
Grupo Aeroportuario del Pacífico (GAP)	Patrimonial
Grupo Financiero Santander	Independiente
Rabobank	Independiente
Consejo Empresarial para América Latina	Miembro del consejo
Consejo Mexicano de Negocios	Miembro del consejo

19 RAFAEL KALACH MIZRAHI

Fecha de nacimiento 1946	Estado de origen CDMX	Estudios Contaduría Pública en la UNAM
------------------------------------	---------------------------------	--

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA	
Grupo Kaltex	18,530	15,000	✗	
Circle K México	15,898	1,353	✓	Deuda

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
América Móvil	Independiente
Telmex	Independiente
Grupo Carso	Independiente
Consejo Mexicano de Negocios	Miembro del consejo



20

AGUSTÍN COPPEL LUKEN

Fecha de nacimiento 28/8/1961	Estado de origen Sinaloa	Estudios Mercadotecnia en el ITESM
---	------------------------------------	--

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA	
Grupo Coppel	269,863	118,865	✗	

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Consejo Mexicano de Negocios	Miembro del consejo

FOTOS: RAFA MONTIEL, GUNTHER SAHAGÚN DE SILVA, GALO CAÑAS/ CUARTOSCURO, DIEGO ALVAREZ ESQUIVEL, CRISANTA ESPINOSA/CUARTOSCURO



21

ALBERTO TORRADO MARTÍNEZ

Fecha de nacimiento 4/10/1963	Estado de origen CDMX	Estudios Contador por el ITAM y posgrados en el IPADE y en Harvard
---	---------------------------------	--

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Alsea	Patrimonial
Grupo Financiero Santander	Independiente
Bolsa Mexicana de Valores	Independiente
Jose Cuervo	Independiente



22

EDUARDO TRICIO HARO

Fecha de nacimiento 5/8/1963	Estado de origen Coahuila	Estudios Ingeniero Agrónomo Zootecnista en el ITESM
--	-------------------------------------	---

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA	
Grupo Lala	100,677	39,557	✓	Deuda
Nuplen Alimentos	nd	nd	✗	

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Grupo Aeroméxico	Independiente
Grupo Televisa	Independiente
Consejo Mexicano de Negocios	Miembro del consejo

nd: no disponible

23

FEDERICO TOUSSAINT ELOSÚA

Fecha de nacimiento 1958	Estado de origen Nuevo León	Estudios Ingeniería Industrial y de Sistemas en el ITESM y MBA en el IPADE
------------------------------------	---------------------------------------	--

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA	
Grupo Lamosa	33,945	10,829	✓	Acciones

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Alfa	Independiente
Grupo Xignux	Independiente
Grupo Iconn	Independiente



24 MARCO ANTONIO SLIM DOMIT

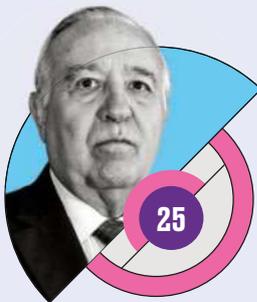
Fecha de nacimiento 30/4/1968	Estado de origen CDMX	Estudios Administración de Empresas en la Universidad Anáhuac
---	---------------------------------	---

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA	
Grupo Financiero Inbursa	147,994	3,763	✓	Acciones
IDEAL	28,283	3,208	✓	Acciones

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Grupo Carso	Patrimonial



25 VALENTÍN DIEZ MORODO

Fecha de nacimiento 1/6/1940	Estado de origen CDMX	Estudios Administración de Empresas en la Universidad Iberoamericana y posgrado en Mercadotecnia, Ventas y Administración del Personal en la Universidad de Michigan en Ann Arbor
--	---------------------------------	---

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA	
Grupo Nevadi Internacional	nd	nd	✗	
Kimberly-Clark de México*	54,782	9,443	✓	Acciones
Club Toluca	nd	nd	✗	

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Grupo Desc	Patrimonial
Grupo Aeroméxico	Independiente
Zara México	Independiente
Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO)	Presidente del consejo
Consejo Empresarial Mexicano de Comercio Exterior, Inversión y Tecnología (COMCE)	Presidente honorario
Universidad Iberoamericana	Miembro del consejo
IE University	Miembro del consejo
Consejo Mexicano de Negocios	Miembro del consejo

*Vicepresidente / nd: no disponible

26 ANTONIO DEL VALLE PEROCHENA

Fecha de nacimiento 21/7/1968	Estado de origen CDMX	Estudios Administración de Empresas y maestría en Dirección en la Universidad Anáhuac
---	---------------------------------	---

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA	
Grupo Kaluz	192,021	30,703	Si (Orbia y Elementia)	Acciones

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Grupo Pochteca	Patrimonial
Afianzadora Sofimex	Independiente
Controladora GEK	Independiente
Consejo Mexicano de Negocios	Comisión ejecutiva

27 ADRIÁN SADA CUEVA

Fecha de nacimiento 1975	Estado de origen Nuevo León	Estudios Administración de Empresas en el ITESM y maestría en Administración en la Universidad de Stanford
------------------------------------	---------------------------------------	--

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA	
Vitro	5,209	1,458	✓	Acciones

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Alfa	Patrimonial
Nemak	Independiente
Universidad de Monterrey	Miembro del consejo
Consejo Mexicano de Negocios	Miembro del consejo

28 CARLOS ROJAS MOTA VELASCO

Fecha de nacimiento 1953	Estado de origen CDMX	Estudios Administración de Empresas en la Universidad Anáhuac
------------------------------------	---------------------------------	---

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA	
Rotoplas	11,201	3,502	✓	Acciones

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Bio Pappel	Independiente
Grupo México	Independiente
Grupo Lar	Independiente
Nasoft	Independiente
Universidad Centro	Miembro del consejo
Consejo Mexicano de Negocios	Miembro del consejo

29 MADELEINE MARTHE CLAUDE BRÉMOND SANTACRUZ

Fecha de nacimiento 1954	Estado de origen CDMX	Estudios Licenciatura en Administración de Empresas en la Universidad Anáhuac
------------------------------------	---------------------------------	---

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
El Puerto de Liverpool*	214,848	81,394	✓ Acciones
Tobanis	nd	nd	✗

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Invex	Independiente
Quálitás	Independiente
Orion Tours	Directora general
Compañía Hotelera de Guadalajara	Miembro del consejo
Consejo Mexicano de Negocios	Miembro del consejo

*Vicepresidenta / nd: no disponible



30

ENRIQUE ZAMBRANO BENÍTEZ

Fecha de nacimiento 1956	Estado de origen Coahuila	Estudios Ingeniería Mecánica en el Instituto Tecnológico de Massachusetts y MBA en la Universidad de Stanford
------------------------------------	-------------------------------------	---

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Grupo Proeza	63,239	13,974	✗

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
BBVA México	Suplente
ITESM	Miembro del consejo
Consejo Empresarial Mexicano de Comercio Exterior, Inversión y Tecnología (COMCE)	Miembro del consejo
Consejo Mexicano de Negocios	Comisión ejecutiva

31 EUGENIO GARZA HERRERA

Fecha de nacimiento 1957	Estado de origen Nuevo León	Estudios Administración de Empresas en el ITESM y MBA en la Universidad de Tulane
------------------------------------	---------------------------------------	---

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Grupo Xignux	116,802	31,800	✗

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Nemak	Independiente
Cydsa	Independiente
Consejo Regional del Banco de México	Miembro del consejo
ITESM	Miembro del consejo
Consejo Mexicano de Negocios	Miembro del consejo

32 GRACIANO F. GUICHARD

Fecha de nacimiento nd	Estado de origen CDMX	Estudios Ingeniería Industrial en la Universidad Iberoamericana y MBA en UCLA Anderson
----------------------------------	---------------------------------	--

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
El Puerto de Liverpool	214,848	81,394	✓ Acciones

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Grupo Unicomer	Miembro del consejo
Consejo Mexicano de Negocios	Miembro del consejo

nd: no disponible



33

JUAN PABLO DEL VALLE PEROCHENA

Fecha de nacimiento 1972	Estado de origen CDMX	Estudios Ingeniería Industrial en la Universidad Anáhuac y maestría en Administración de Empresas en la Harvard Business School
------------------------------------	---------------------------------	---

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Orbia	137,585	23,286	✓ Acciones
Elementia Materiales	17,655	5,121	✓ Acciones

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Sitios Latinoamérica	Independiente

FOTOS: CHANDAN KHANNA/AFP, CORTESÍA

34 FRANCISCO Y RICARDO MARTÍN BRINGAS

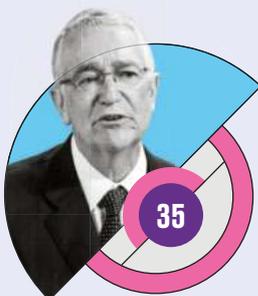
Fecha de nacimiento Francisco en 1953 / Ricardo en 1960	Estado de origen Coahuila	Estudios Licenciatura en la Universidad Autónoma de Coahuila / Sistemas Computacionales en el ITESM
--	-------------------------------------	---

EMPRESAS QUE PRESIDEN

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA	
Organización Soriana	179,112	90,795	✓	Acciones

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE SON MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Vitro	Independiente (Ricardo Martín)
Grupo de Empresarios de Nuevo León	Miembros del consejo
Consejo Mexicano de Negocios	Miembros del consejo



35

RICARDO SALINAS PLIEGO

Fecha de nacimiento 19/10/1955	Estado de origen CDMX	Estudios Contaduría Pública en el ITESM y maestría en Administración en la Tulane University
--	---------------------------------	--

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA	
Grupo Salinas	280,827	89,961	✓ (Elektra)	Acciones

36 EMILIO AZCÁRRAGA JEAN

Fecha de nacimiento 21/2/1968	Estado de origen CDMX	Estudios Relaciones Industriales en la Universidad Iberoamericana y Mercadotecnia y Administración de Empresas en el IPADE
---	---------------------------------	--

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA	
Grupo Ollamani	6,029	1,836	✓	Acciones
Cablevisión	14,628	5,450	✓	Acciones
Innova	nd	nd	✗	

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Grupo Televisa	Accionista
TelevisaUnivision	Patrimonial
Grupo Axo	Accionista
Consejo Mexicano de Negocios	Miembro del consejo

nd: no disponible



37 JAVIER ROBINSON BOURS CASTELO

Fecha de nacimiento 6/1/1953	Estado de origen Sonora	Estudios Ingeniería Civil en el ITESM
--	-----------------------------------	---

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA	
Bachoco	99,343	40,272	✓	Acciones
Megacable	35,161	6,973	✓	Acciones
Inmobiliaria Trento	nd	nd	✗	
Agriexport	nd	nd	✗	
Acuicola Boca	nd	nd	✗	
Centro de Servicios Empresariales del Noroeste	nd	nd	✗	
Promotora Empresarial del Noroeste	nd	nd	✗	

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Rassini	Patrimonial
Taxis Aéreos del Noroeste	Patrimonial
Consejo Mexicano de Negocios	Miembro del consejo

nd: no disponible

38 LUIS ALEJANDRO SOBERÓN KURI

Fecha de nacimiento 31/5/1960	Estado de origen CDMX	Estudios Administración de Empresas en la Universidad Iberoamericana
---	---------------------------------	--

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA	
CIE	4,709	903	✓	Acciones

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Banamex	Independiente
América Móvil	Independiente



39

FERNANDO SENDEROS MESTRE

Fecha de nacimiento 3/3/1950	Estado de origen CDMX	Estudios Administración de Empresas en la Universidad Anáhuac
--	---------------------------------	---

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA	
Grupo Desc	40,198	25,266	Sí (Dine y KUO)	Acciones

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
GNP	Independiente
Consejo Mexicano de Negocios	Miembro del consejo



41

ALTAGRACIA GÓMEZ SIERRA

Fecha de nacimiento 5/10/1991	Estado de origen Jalisco	Estudios Derecho en la Escuela Libre de Derecho y estudios en la Oxford Royale Academy y en la Harvard Business School
---	------------------------------------	--

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA	
Grupo Promotora Empresarial de Occidente	nd	nd	✗	
Minsa	8,904	1,980	✓	Acciones

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Consejo Asesor de Desarrollo Económico Regional y Relocalización de Empresas	Coordinadora

nd: no disponible

40 DAVID MARTÍNEZ GUZMÁN

Fecha de nacimiento 1957	Estado de origen Nuevo León	Estudios Ingeniería Eléctrica en el ITESM y MBA en Administración de Empresas en la Harvard Business School
------------------------------------	---------------------------------------	---

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA	
Fintech Advisory	nd	nd	✗	

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Vitro	Patrimonial
Banco Sabadell	Patrimonial
Cemex	Independiente
Alfa	Independiente

nd: no disponible

42 JESÚS VIEJO GONZÁLEZ

Fecha de nacimiento 1974	Estado de origen Nuevo León	Estudios Doctor en Economía en la Universidad de Boston
------------------------------------	---------------------------------------	---

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA	
Trefilia Capital	nd	nd	✗	

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Arca Continental	Patrimonial
Banamex	Independiente
Grupo Topaz	Independiente

nd: no disponible

FOTOS: CORTESÍA, ANYLÚ HINOJOSA-PEÑA, CAMILO GARZA Y GARZA, GRACIELA LÓPEZ HERRERA/CUARTOSCURO, DIEGO ALVAREZ ESQUIVEL



43 JUAN CARLOS LÓPEZ VILLARREAL

Fecha de nacimiento nd	Estado de origen Coahuila	Estudios Ingeniería industrial y de Sistemas en el ITESM
----------------------------------	-------------------------------------	--

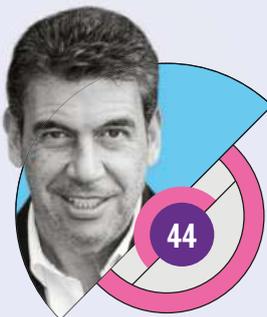
EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA	
Grupo Industrial Saltillo	20,994	5,900	✓	Acciones
Vive Energía	nd	nd	✗	

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Arca Continental	Suplente
Consejo Coordinador Empresarial	Miembro del consejo
Consejo Mexicano de Negocios	Miembro del consejo

nd: no disponible



44 ARTURO ELÍAS AYUB

Fecha de nacimiento 27/04/1966	Estado de origen CDMX	Estudios Administración de Empresas en la Universidad Anáhuac
--	---------------------------------	---

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA	
Sitios Latinoamérica	15,282	73	✓	Acciones

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Grupo Financiero Inbursa	Patrimonial
Grupo México Transportes	Patrimonial
Grupo DESC	Independiente
Grupo Gigante	Independiente
Grupo Carso	Relacionado

45 JUAN FRANCISCO BECKMANN VIDAL

Fecha de nacimiento 09/02/1940	Estado de origen CDMX	Estudios Programas de posgrado en Administración de Empresas en la Universidad de Stanford
--	---------------------------------	--

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA	
Jose Cuervo*	43,962	8,893	✓	Acciones

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Industrias Peñoles	Independiente
Consejo Coordinador Empresarial	Miembro del consejo
Consejo Mexicano de Comercio Exterior, Inversión y Tecnología (COMCE)	Miembro del consejo
Consejo Mexicano de Negocios	Miembro del consejo

*Honorario

46 JAVIER ARROYO CHÁVEZ

Fecha de nacimiento 1947	Estado de origen Jalisco	Estudios Administración de Empresas en el ITESM
------------------------------------	------------------------------------	---

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA	
Fragua	120,238	59,953	✓	Acciones

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Consejo Mexicano de Negocios	Miembro del consejo



47 GINA DIEZ BARROSO AZCÁRRAGA

Fecha de nacimiento 1955	Estado de origen CDMX	Estudios Diseño en el Centro de Diseño de la Ciudad de México
------------------------------------	---------------------------------	---

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA	
Grupo Diarq	nd	nd	✗	

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Grupo Santander	Independiente
Bolsa Mexicana de Valores	Independiente

nd: no disponible



48 ROLANDO VEGA SÁENZ

Fecha de nacimiento 10/10/1948	Estado de origen CDMX	Estudios Contabilidad en la UNAM y Alta Dirección de Empresas en el IPADE
--	---------------------------------	---

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Seguros Atlas	nd	nd	✗

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

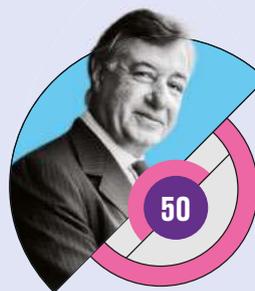
EMPRESA	TIPO
Grupo México	Independiente
Consejo Mexicano de Negocios	Miembro del consejo
Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros	Miembro del consejo
Club de Banqueros de México	Miembro del consejo

49 JOAQUÍN VARGAS GUAJARDO

Fecha de nacimiento 27/3/1950	Estado de origen CDMX	Estudios Administración de Empresas en el ITESM
---	---------------------------------	---

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Grupo Aeroportuario del Pacífico (GAP)	Independiente
Grupo Financiero Santander	Independiente
Vitro	Independiente
Médica Sur	Independiente
Grupo MVS	Suplente
CMR	Suplente
Consejo Mexicano de Negocios	Miembro del consejo



FERNANDO CHICO PARDO

Fecha de nacimiento 15/2/1952	Estado de origen CDMX	Estudios Administración de Empresas en la Universidad Iberoamericana y maestría en la Kellogg School of Management
---	---------------------------------	--

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Grupo Aeroportuario de Sureste (ASUR)	31,333	1,936	✓ Acciones
Promecap Acquisition Company	nd	nd	✗

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Grupo Industrial Saltillo	Independiente
Grupo Carso	Suplente
BBVA México	Suplente

nd: no disponible

Tras el cierre de la edición impresa, Citi anunció que Fernando Chico Pardo adquirió el 25% de Banamex. La operación está sujeta a la aprobación de las autoridades regulatorias y tras concluir el proceso, en la segunda mitad de 2026, el empresario asumirá como presidente del consejo.



51 FEDERICO TERRAZAS BECERRA

Fecha de nacimiento nd	Estado de origen Chihuahua	Estudios Administración de Empresas en el ITESM y un curso de Alta Dirección en la Harvard Business School
----------------------------------	--------------------------------------	--

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Grupo Cementos Chihuahua	25,051	3,254	✓ Acciones

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Grupo Ruba	Patrimonial
Comercializadora de Hierro y Acero	Patrimonial
Consejo Mexicano de Negocios	Miembro del consejo

nd: no disponible



52

BLANCA A. TREVIÑO DE VEGA

Fecha de nacimiento 8/5/1959	Estado de origen Nuevo León	Estudios Ciencias de la Computación en el ITESM
--	---------------------------------------	---

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Softtek	72,345	6,600	X

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Bolsa Mexicana de Valores	Independiente
Consejo Mexicano de Negocios	Miembro del consejo



53

RODRIGO A. HERRERA ASPRA

Fecha de nacimiento 19/9/1968	Estado de origen CDMX	Estudios Administración en la Universidad Anáhuac
---	---------------------------------	---

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Genomma Lab	18,607	1,605	✓ Acciones

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Grupo Financiero Multiva	Independiente

FOTOS: GALO CAÑAS RODRÍGUEZ/CUARTOSCURO, JIMENA ZAVALA, CORTESÍA, JUAN RODRIGO LLAGUNO, ARCHIVO EXPANSIÓN

54

ÁLVARO FERNÁNDEZ GARZA

Fecha de nacimiento 1968	Estado de origen Nuevo León	Estudios Licenciatura en la Universidad de Notre Dame y MBA en el ITESM
------------------------------------	---------------------------------------	---

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Alfa	163,243	53,521	✓ Acciones
Nemak	89,939	13,661	✓ Acciones

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Cydsa	Independiente
Vitro	Patrimonial
Consejo Mexicano de Negocios	Miembro del consejo

55

JORGE ESTEVE RECOLONS

Fecha de nacimiento nd	Estado de origen nd	Estudios Administración de Empresas en la Universidad Anáhuac
----------------------------------	-------------------------------	---

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Grupo COPRI	nd	nd	X

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE FORMA PARTE

EMPRESA	TIPO
Grupo Aeroméxico	Patrimonial
Telmex	Suplente
Agroindustrias Unidas de México, filial de ECOM Agroindustrial	Director general
Consejo Nacional Agropecuario	Presidente

nd: no disponible

56

ÁNGEL LOSADA MORENO

Fecha de nacimiento 29/3/1955	Estado de origen CDMX	Estudios Administración de Empresas en la Universidad Anáhuac
---	---------------------------------	---

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Grupo Gigante	35,180	26,425	✓ Acciones

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Grupo Aeroportuario del Pacífico (GAP)	Independiente
Novag Laboratorios	Independiente
Sigma Alimentos	Independiente
Grupo Presidente	Miembro del consejo



57 JUAN MANUEL LEY BASTIDAS

Fecha de nacimiento 1971	Estado de origen Sinaloa	Estudios Ingeniería Industrial en el ITESM
------------------------------------	------------------------------------	--

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Grupo Ley	67,200	22,000	✗

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Consejo Mexicano de Negocios	Miembro del consejo

58 FRANCISCO JOSÉ MEDINA CHÁVEZ

Fecha de nacimiento 1956	Estado de origen Michoacán	Estudios Contaduría Pública en la Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo
------------------------------------	--------------------------------------	--

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Grupo Fame	nd	nd	✗
Grupo Altozano	nd	nd	✗

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
América Móvil	Independiente
Chedraui	Independiente

nd: no disponible

59 CARLOS DANIEL CENDOYA / CARLOS LABARTHE*

Fecha de nacimiento 22/10/1969 y 18/07/1968	Estado de origen CDMX	Estudios Arquitectura en la Universidad Iberoamericana y maestría en Administración de Empresas en el IPADE / Ingeniería Industrial en la Universidad Anáhuac y estudios de Alta Dirección de Empresas en el IPADE
--	---------------------------------	--

EMPRESAS QUE PRESIDENTEN

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Genera	40,232	27,101	✓ Acciones
Controladora AT	nd	nd	✗

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE SON MIEMBROS DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Promotora Ignia*	Patrimonial
Grupo Kipling*	Patrimonial
Advenio*	Patrimonial
Worldfund*	Miembro del consejo
ITESM*	Miembro del consejo
Consejo Mexicano de Negocios	Miembro del consejo

nd: no disponible



VÍCTOR GONZÁLEZ HERRERA

Fecha de nacimiento 15/9/1987	Estado de origen CDMX	Estudios Administración de Negocios Internacionales en la Universidad Iberoamericana
---	---------------------------------	--

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Farmacias Similares	nd	nd	✗

nd: no disponible

61 RAÚL / SERGIO GUTIÉRREZ MUGUERZA

Fecha de nacimiento Raúl en 1954 / Sergio en 1951	Estado de origen Nuevo León	Estudios Ingeniería Industrial en la Universidad de Purdue en West Lafayette / Ciencias de la Comunicación en la Universidad Iberoamericana
---	---------------------------------------	---

EMPRESAS QUE PRESIDENTEN

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Deacero	65,000	11,000	✗



62 ARMANDO TORRADO MARTÍNEZ

Fecha de nacimiento 17/9/1969	Estado de origen Nuevo León	Estudios Administración de Empresas en la Universidad del Valle de México
---	---------------------------------------	---

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Alsea	78,986	75,993	✓ Acciones

63 CARLOS GONZÁLEZ ZABALEGUI

Fecha de nacimiento 13/7/1951	Estado de origen CDMX	Estudios Administración de Empresas en la Universidad Iberoamericana
---	---------------------------------	--

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
La Comer	26,537	44,554	✓ Acciones

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Consejo Mexicano de Negocios	Miembro del consejo

64 PABLO ESCANDÓN CUSI

Fecha de nacimiento 1943	Estado de origen CDMX	Estudios Administración de Empresas con especialización en Finanzas en la Universidad de Georgetown y Alta Dirección de Empresas en el IPADE
------------------------------------	---------------------------------	--

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Nadro	49,967	6,638	✗

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Consejo Mexicano de Negocios	Miembro del consejo

FOTOS: CORTESÍA, ANYLÚ HINOJOSA-PEÑA



65 HÉCTOR HERNÁNDEZ-PONS TORRES

Fecha de nacimiento 3/8/1955	Estado de origen CDMX	Estudios Derecho en la Universidad Anáhuac
--	---------------------------------	--

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Grupo Herdez	37,425	12,509	✓ Acciones

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Consejo Mexicano de Negocios	Miembro del consejo

66 JUAN CARLOS URIARTE AMANN

Fecha de nacimiento 1945	Estado de origen Coahuila	Estudios nd
------------------------------------	-------------------------------------	-----------------------

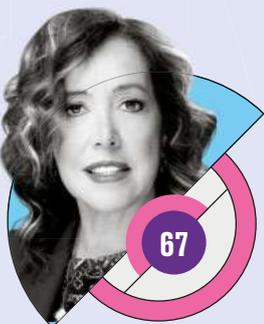
EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Mobility ADO	nd	nd	✗

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Consejo Mexicano de Negocios	Miembro del consejo

nd: no disponible



67

MARÍA ELENA GALLEGO

Fecha de nacimiento	Estado de origen	Estudios
1961	Sonora	nd

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Grupo Collectron	nd	nd	✗

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Consejo Empresarial de Nogales	Presidenta del consejo
Holy Cross Hospital	Miembro del consejo
Comisión Sonora-Estados Unidos	Miembro del consejo
Comisión Arizona/México (Desarrollo Económico)	Miembro del consejo
National Minority Business Council de Estados Unidos	Miembro del consejo
Consejo Asesor de Desarrollo Económico Regional y Relocalización de Empresas	Miembro del consejo

nd: no disponible

68 MANUEL G. RIVERO SANTOS

Fecha de nacimiento	Estado de origen	Estudios
1953	Nuevo León	Administración Empresas en el IPADE

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Grupo Financiero Banregio	35,161	6,973	✓ Acciones
Euromotriz	nd	nd	✗

nd: no disponible

69 EDUARDO GARZA T. JUNCO

Fecha de nacimiento	Estado de origen	Estudios
1973	Nuevo León	Ingeniería Industrial y Economía en la Universidad Carnegie Mellon y maestría en Administración de Empresas en la Universidad de Harvard

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Frisa Industrias	nd	nd	✗

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Grupo Lamosa	Independiente
ITESM	Miembro del consejo
Consejo Mexicano de Negocios	Miembro del consejo

nd: no disponible



70

MOISÉS Y ANDRÉ EL-MANN ARAZI

Fecha de nacimiento	Estado de origen	Estudios
1953 / 1965	CDMX	Economía en el ITAM / Derecho en la Universidad Anáhuac

EMPRESAS QUE PRESIDEN

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Fibra Uno	28,325	974	✓ Acciones
Grupo-E	nd	nd	✗

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Grupo Financiero Actinver	Independiente (André)
TechnoWise Group	Miembro del consejo (André)

nd: no disponible



71 PABLO AZCÁRRAGA ANDRADE

Fecha de nacimiento 1959	Estado de origen CDMX	Estudios Contaduría en la Universidad Anáhuac y maestría en Administración de Hoteles en la Universidad Cornell
------------------------------------	---------------------------------	---

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA	
Grupo Posadas	10,645	16,929	✓	Acciones

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Consejo Mexicano de Negocios	Miembro del consejo



72 COSME ALBERTO TORRADO MARTÍNEZ

Fecha de nacimiento 4/8/1962	Estado de origen CDMX	Estudios Contabilidad en el ITAM
--	---------------------------------	--

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Alsea	Patrimonial
Sports World	Patrimonial
Hospitales Mac	Independiente

FOTO: CORTESÍA, CARLOS BAEZ/AFP

73 EUGENIO MADERO PINSON

Fecha de nacimiento 1/10/1966	Estado de origen CDMX	Estudios Administración de Empresas en el ITAM
---	---------------------------------	--

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA	
Rassini	nd	nd	✗	

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Consejo Mexicano de Negocios	Miembro del consejo

nd: no disponible

74 JUAN MANUEL PONCE

Fecha de nacimiento nd	Estado de origen Yucatán	Estudios Administración de Empresas en la Universidad de Dayton
----------------------------------	------------------------------------	---

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA	
Bepensa	21,687	10,884	✓	Acciones

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Consejo Mexicano de Negocios	Miembro del consejo

nd: no disponible

75 TOMÁS GONZÁLEZ SADA

Fecha de nacimiento 1958	Estado de origen Nuevo León	Estudios Ingeniería Mecánica en el ITESM
------------------------------------	---------------------------------------	--

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA	
Cydsa	15,039	2,128	✓	Acciones

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Vitro	Patrimonial
Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO)	Miembro del consejo
Consejo Mexicano de Negocios	Miembro del consejo

76 VICENTE LÓPEZ RODEA

Fecha de nacimiento	Estado de origen	Estudios
nd	nd	nd

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Grupo La Costeña	17,597	4,300	✗

nd: no disponible



77 VÍCTOR DAVID ALMEIDA GARCÍA

Fecha de nacimiento	Estado de origen	Estudios
1959	Chihuahua	Administración de Empresas y Contabilidad en la Universidad de Austin

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Interceramic	11,130	5,240	✗

78 AGUSTÍN FRANCO MACÍAS

Fecha de nacimiento	Estado de origen	Estudios
1940	CDMX	Ingeniería Mecánica y Eléctrica en la UNAM

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Grupo Infra	nd	nd	✗

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Consejo Mexicano de Negocios	Miembro del consejo

nd: no disponible

79 DAVID PEÑALOZA ALANÍS

Fecha de nacimiento	Estado de origen	Estudios
1973	CDMX	Contabilidad en la Universidad Anáhuac y posgrado en Administración de Empresas en Harvard

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Promotora y Operación de Infraestructura (Pinfra)	18,604	3,337	✓ Acciones

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Grupo Financiero Banorte	Independiente

80 JOSÉ ANTONIO RIVERO LARREA

Fecha de nacimiento	Estado de origen	Estudios
25/10/1952	CDMX	Sistemas en el ITESM

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Compañía Minera Autlán	5,726	1,810	✓ Acciones

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Camimex	Miembro del comité ejecutivo



81 ALEJANDRA DE LA VEGA

Fecha de nacimiento 6/12/1966	Estado de origen Chihuahua	Estudios Ingeniería Industrial y de Sistemas en el ITESM
---	--------------------------------------	--

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Almacenes Distribuidores de la Frontera*	nd	nd	✗
Franklin Mountain Franchise Ventures	nd	nd	✗
FC Juárez	nd	nd	✗

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
MountainStar Sports Group LLC	Miembro del consejo
ITESM Campus Juárez	Miembro del consejo
Consejo Mexicano de Negocios	Miembro del consejo

*Vicepresidenta
nd: no disponible

82 JOSÉ LUIS BERRONDO ÁVALOS

Fecha de nacimiento 1950	Estado de origen CDMX	Estudios Ingeniería Industrial en la Universidad Iberoamericana y maestría en Administración en el IPADE
------------------------------------	---------------------------------	--

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Mabe	88,165	24,984	✗

83 GUADALUPE DE LA VEGA

Fecha de nacimiento 1960	Estado de origen Chihuahua	Estudios Economía y Finanzas en la Universidad de Texas
------------------------------------	--------------------------------------	---

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Almacenes Distribuidores de la Frontera	nd	nd	✗

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Coparmex	Miembro del consejo
Consejo Asesor de Desarrollo Económico Regional y Relocalización de Empresas	Miembro del consejo

nd: no disponible

84 LAURA ZAPATA OSCOZ

Fecha de nacimiento nd	Estado de origen nd	Estudios nd
----------------------------------	-------------------------------	-----------------------

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Grupo Envases Universales	72,450	9,000	✗

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Consejo Mexicano de Negocios	Miembro del consejo

nd: no disponible

85 CARLOS HANK RHON

Fecha de nacimiento 1947	Estado de origen Estado de México	Estudios Ingeniería Mecánica Eléctrica en la UNAM
------------------------------------	---	---

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Grupo Hermes	20,177	5,402	✗

86 GUILLERMO FRANCISCO VOGEL HINOJOSA

Fecha de nacimiento 14/12/1951	Estado de origen CDMX	Estudios Administración de Empresas en la UNAM y MBA en la Universidad de Texas
--	---------------------------------	---

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Grupo Collado	11,000	3,762	✓ Acciones
Exportaciones IM Promoción	nd	nd	✗

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Tenaris	Patrimonial
Grupo Financiero Santander	Suplente

nd: no disponible



87 JUAN DOMINGO BECKMANN LEGORRETA

Fecha de nacimiento 1967	Estado de origen CDMX	Estudios Administración de Empresas y maestría en Marketing en la Universidad Anáhuac
------------------------------------	---------------------------------	---

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Jose Cuervo	43,962	8,893	✓ Acciones

88 RUFINO VIGIL GONZÁLEZ

Fecha de nacimiento 01/06/1948	Estado de origen CDMX	Estudios Ingeniería Civil en la Universidad Iberoamericana
--	---------------------------------	--

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Industrias CH	38,384	5,533	✓ Acciones

89 GUADALUPE DE JESÚS VIZCARRA CALDERÓN

Fecha de nacimiento 17/3/1960	Estado de origen Sinaloa	Estudios Agronomía en la Universidad Autónoma de Sinaloa
---	------------------------------------	--

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Grupo VIZ	nd	nd	✗
Salud Digna	nd	nd	✗

nd: no disponible



90

MARÍA ASUNCIÓN ARAMBURUZABALA

Fecha de nacimiento 2/5/1963	Estado de origen CDMX	Estudios Contaduría Pública en el ITAM
--	---------------------------------	--

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Tresalia Capital	nd	nd	✗
Abilia	nd	nd	✗

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Tory Burch	Accionista

nd: no disponible



91

KAREN VIRGINIA BECKMANN LEGORRETA

Fecha de nacimiento nd	Estado de origen CDMX	Estudios Economía en la Universidad de Stanford
----------------------------------	---------------------------------	---

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
PP Marcas	nd	nd	✗

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Jose Cuervo	Patrimonial

nd: no disponible

FOTO: JESÚS ALMAZÁN, ARCHIVO QUIÉN, CORTESÍA



92

JUAN IGNACIO CASANUEVA PÉREZ

Fecha de nacimiento 1968	Estado de origen CDMX	Estudios Programa de Alta Dirección en el IPADE
------------------------------------	---------------------------------	---

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
INTERprotección	41,954	1,200	✗
Grupo Casanueva Pérez	nd	nd	✗

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Genera	Patrimonial
Grupo Axo	Patrimonial
Casa Dragones	Patrimonial

nd: no disponible



94

SALVADOR OÑATE ASCENCIO / SALVADOR OÑATE BARRÓN

Fecha de nacimiento nd / 1978	Estado de origen Guanajuato	Estudios Contabilidad en la UNAM / Contaduría y Finanzas en el ITESM
---	---------------------------------------	---

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA	
Grupo Financiero BanBajo*	48,946	6,639	✓	Acciones
Grupo Soni	nd	nd	✗	

*Oñate Ascencio es presidente honorario
nd: no disponible

95

JULIO CÉSAR VILLARREAL GUAJARDO

Fecha de nacimiento 2/1/1951	Estado de origen Nuevo León	Estudios Contaduría Pública y Auditoría en la UANL
--	---------------------------------------	--

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA	
Grupo Financiero Afirme	47,999	5,763	✗	
Grupo Villacero	66,200	nd	✗	

nd: no disponible



96

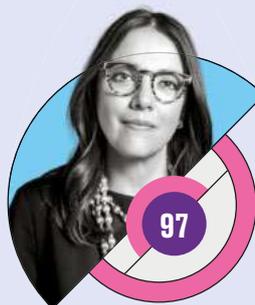
ROBERTO ALCÁNTARA ROJAS

Fecha de nacimiento 19/4/1947	Estado de origen Estado de México	Estudios nd
---	---	-----------------------

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA	
Grupo IAMSA	5,620	24,000	✗	
Viva Aeróbis	47,016	5,165	✗	

nd: no disponible



97

MELANIE DEVLYN

Fecha de nacimiento 1968	Estado de origen CDMX	Estudios Administración de Empresas en la Universidad Anahuac y Programa de Alta Dirección en el IPADE
------------------------------------	---------------------------------	--

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA	
Devlyn	nd	nd	✗	

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Nutrisa	Patrimonial
Grupo Financiero Santander	Suplente
Asociación de Comerciantes Especializados de México	Miembro del consejo
Centro de Investigación de la Mujer en la Alta Dirección	Miembro del consejo

nd: no disponible

98

EUGENIO CLARIOND REYES

Fecha de nacimiento 10/8/1943	Estado de origen Nuevo León	Estudios Maestría en Administración de Empresas en el ITESM
---	---------------------------------------	---

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA	
Grupo Cuprum	16,174	6,506	✗	
Grupo Fultra	nd	nd	✗	
Grupo Cleber	nd	nd	✗	

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Grupo Industrial Saltillo	Independiente

nd: no disponible



99 ALFREDO HARP HELÚ

Fecha de nacimiento 11/03/1944	Estado de origen CDMX	Estudios Contabilidad en la UNAM
--	---------------------------------	--

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Grupo Martí	nd	nd	X
Sports City	nd	nd	X
Diablos Rojos	nd	nd	X

nd: no disponible



100 MIGUEL RINCÓN ARREDONDO

Fecha de nacimiento nd	Estado de origen Durango	Estudios Ingeniería Civil en la UNAM
----------------------------------	------------------------------------	--

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Bio Pappel	41,904	13,496	X

nd: no disponible

METODOLOGÍA

‘LOS 100 EMPRESARIOS MÁS IMPORTANTES DE MÉXICO’ es un ranking que tiene el objetivo de dar una visión de quienes son las personas del ámbito empresarial con mayor influencia y poder en el país.

Para la elaboración de este listado, el equipo de Inteligencia Expansión evaluó, a través de los reportes anuales de las empresas y de información obtenida en otros de nuestros rankings, principalmente, ‘Las 500 empresas más importantes de México’, a alrededor de 150 personas, todas ellas mexicanas y con participación en consejos de administración de alguna de las compañías que operan en México.

Su posición en el listado está definida por:

INFLUENCIA (80% DE LA EVALUACIÓN).

Medida a través de un cruce entre su posición en el consejo de administración (si preside, si es miembro y si es independiente, patrimonial o suplente) y el tamaño de la empresa (ingresos y personas empleadas, con datos de 2024).

ORGANISMOS EMPRESARIALES (10%).

Se analiza si las personas forman parte de cámaras o asociaciones y su papel dentro de ellas.

ALCANCE GLOBAL (5%). Se mide si las empresas en las que participa en el consejo de administración tienen operaciones fuera del país.

VALOR EN BOLSA (5%). Suma del valor de capitalización en bolsa de las empresas que controla.

Cualquier duda o comentario, escribe a inteligencia@grupoexpansion.com





EMPRESARIOS

CONSEJOS QUE MUEVEN LA ECONOMÍA

La metodología del ranking evoluciona para reflejar mejor la influencia de sus integrantes, con base en su participación en los consejos de administración de sus compañías y algunas otras del país. Por eso, analizamos estos órganos de gobierno.

POR: Puri Lucena, Rosalía Lara, Rafa Mejía y Alberto Zanela

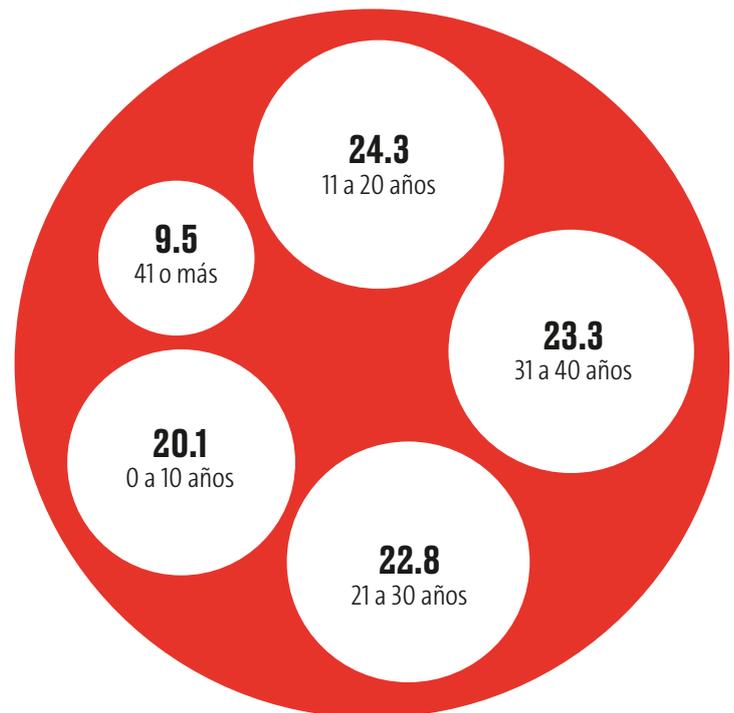
EN POCAS MANOS

En México, las empresas no dejan de ser familiares, con personas que tienen más de 10 años al frente de sus organizaciones y familias que controlan más de la mitad de las acciones de las compañías.

CARRERA LARGA

El 24.3% de 'Los 100 empresarios' tiene entre 11 y 20 años en los consejos de administración en los que participa.

DATOS EN PORCENTAJE



Periodo de permanencia de 'Los 100 empresarios más importantes de México' en el consejo de administración.

a idea más repetida al hablar de los consejos de administración en México es que el interés en ellos crece, pero todavía hay un rezago en la estructura de consejos profesionales o en compartir o transparentar la información.

Este interés no es algo que surja de la nada. La mayor complejidad del entorno geopolítico global, los cambios tecnológicos, regulatorios o, incluso, la dificultad de conectar con los consumidores provoca que las empresas necesiten contar con estrategias sólidas que les ayuden a lograr sus objetivos. Y, en este camino complejo, los consejos de administración se convierten en un activo de generación de valor, al ayudar a que la empresa alcance su propósito estratégico, cumpliendo con su modelo de negocio.

Estructurar un consejo de administración parte de tener claro el objetivo de la compañía, solo así es posible encontrar el perfil adecuado para acelerar la consecución de esa meta. E implementar los procesos que permitan asegurar ese aporte de valor. Por eso, es difícil establecer una receta general para un buen consejo de administración porque, al final, depende de las necesidades de la empresa.

Francisco Alejandro Beltrán Guzmán, profesor del Área de Política de Empresa y director del Programa de Alta Dirección (AD-2) en el IPADE Business School, señala que los consejos de administración cumplen un rol de control y contrapeso, al asegurar que lo que se promete se cumple por parte del director general y su equipo, evaluar el desempeño de ejecutivos clave y exigir rendición de cuentas. Un segundo rol

es aconsejar al equipo directivo, al final, quien propone la estrategia es el director general, pero quien la aprueba es el consejo, que puede reconocer oportunidades para hacerla mejor, fortalecerla e identificar riesgos que quizás el ejecutivo no ve por estar metido en el negocio.

“Además, los consejeros adecuados pueden ayudar a la empresa a llegar a recursos que de otra manera no tendría, por ejemplo, a mercados, financiamiento o proveedores por sus redes. La relevancia de cada rol depende del momento de la empresa. Al entrar a un nuevo negocio, el contacto es valioso; en una fase de crecimiento, el rol de asesoría pesa; en madurez, el rol de control gana importancia”, afirma.

Para Ricardo Murcio, profesor del Departamento de Estrategia y Liderazgo de la EGADE Business School, el problema es que, en general, en México no se tiene clara cuál es la función del consejo. Y a ello contribuyen varios factores, como la necesidad de un mayor crecimiento económico del país y el poco movimiento bursátil. “En México, el índice de bursatilidad es del 22%, es muy bajito. En Estados Unidos está arriba del 300%”, dice el académico. “Y las empresas usan el consejo más como un órgano donde se presentan resultados y no como el órgano que los debe inspirar hacia el futuro”.

Otro factor es que más del 99% de la economía está basada en pymes y un alto porcentaje de las grandes siguen siendo muy familiares. “Entonces, es el director general presentando los resultados a los socios mayoritarios, que muchas veces son la misma familia. Esto lo vemos también en otros países. Hay una parte de rezago debido a que tenemos menos tiempo utilizando esta figura de órgano de gobierno”, apunta.

De hecho, en casi la mitad de las empresas de ‘Los 100 empresarios más importantes de México’ con información pública, la tenencia familiar es de entre el 50 y el 80% de las acciones. En algunos casos, incluso, es de más del 80%.

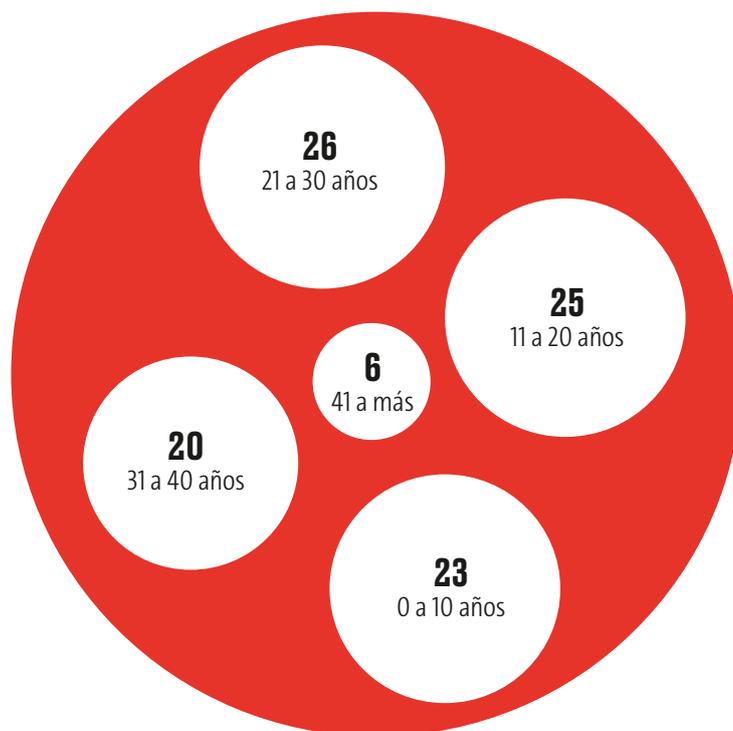
13.4

AÑO ES EL PROMEDIO DE PERTENENCIA DE LOS CONSEJEROS DE LAS EMPRESAS DE ‘LOS 100 EMPRESARIOS’.

SIN DEJAR LA SILLA

El 51% de los empresarios se ha mantenido en la presidencia de los consejos de administración de sus compañías por un lapso de 11 a 30 años.

DATOS EN PORCENTAJE

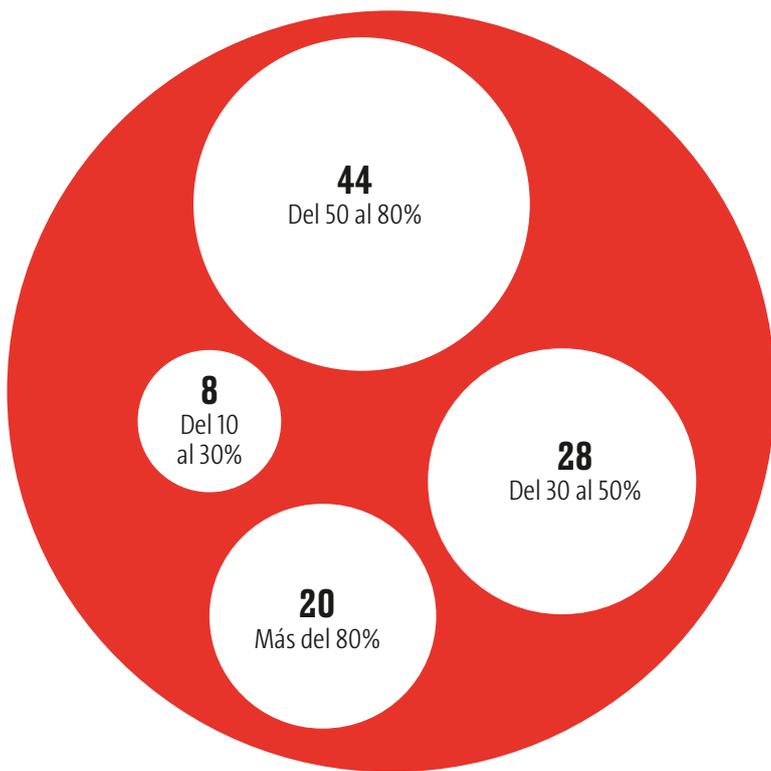


Periodo de permanencia de los empresarios en la presidencia de las empresas.

SIEMPRE EN FAMILIA

En casi la mitad de las empresas en las que participan 'Los 100 empresarios', la familia ejerce la mayor influencia.

DATOS EN PORCENTAJE



Tenencia accionaria familiar en las empresas.

En opinión de Murcio, es necesario crear un entorno de confianza y que se busque la trascendencia de la empresa más que la de la persona fundadora o la familia, para ayudar a pasar la barrera de la segunda y la tercera generación. “No regulamos, no nos ponemos de acuerdo, hay que crear espacios de comunicación”, dice. “Primero, hace falta un ambiente de confianza para poder transparentar la información. Y hay que pensar en el futuro y en la trascendencia de la empresa”.

Esta falta de confianza a la hora de transparentar la información lleva a que muchas empresas familiares opten por ir a su ritmo y abrir mercado con sus propios recursos.

CON AYUDA DE MIS AMIGOS

En las empresas de 'Los 100 empresarios' y en aquellas en las que participan, el 82.7% de los consejeros independientes tienen más de 10 años en la compañía; y el 37% tiene entre 21 y 30 años en la silla de la misma organización.

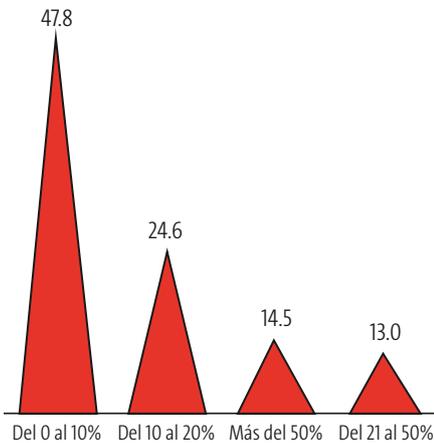
Llevar varios años en una misma compañía no es necesariamente malo, señala Sergio Almallo, Managing Partner de Advisory Board Architects, una firma especializada en la transformación de los consejos para apoyar el crecimiento de las empresas. “Sería malo si llevara 30 años y no se sabe si suma o aporta. O si está ahí porque es amigo del dueño. Si aporta valor, el tiempo no es un problema. Puedes tener a una persona que está cuatro años con actitud pasiva. Y perdiste cuatro años”, sostiene.

Mucho o poco tiempo, lo fundamental es que el consejo tenga una composición que permita sumar perfiles diversos para alcanzar los objetivos de la compañía. Lo que pasa es que esos objetivos cambian y, con eso, señalan los especialistas consultados, lo hace también la necesidad de perfiles que integran este órgano. No es que la persona que se sienta a la mesa dejó de ser valiosa, sino que cambió la necesidad de la compañía. “Quien a lo mejor hace unos años te ayudó a entrar al mercado norteamericano no es la misma persona que necesitas hoy, porque tu estrategia cambia”, agrega Almallo.

CONTROL

Casi una tercera parte de los empresarios tiene una tenencia accionaria de más del 20% en las empresas donde participan en el consejo.

DATOS EN PORCENTAJE



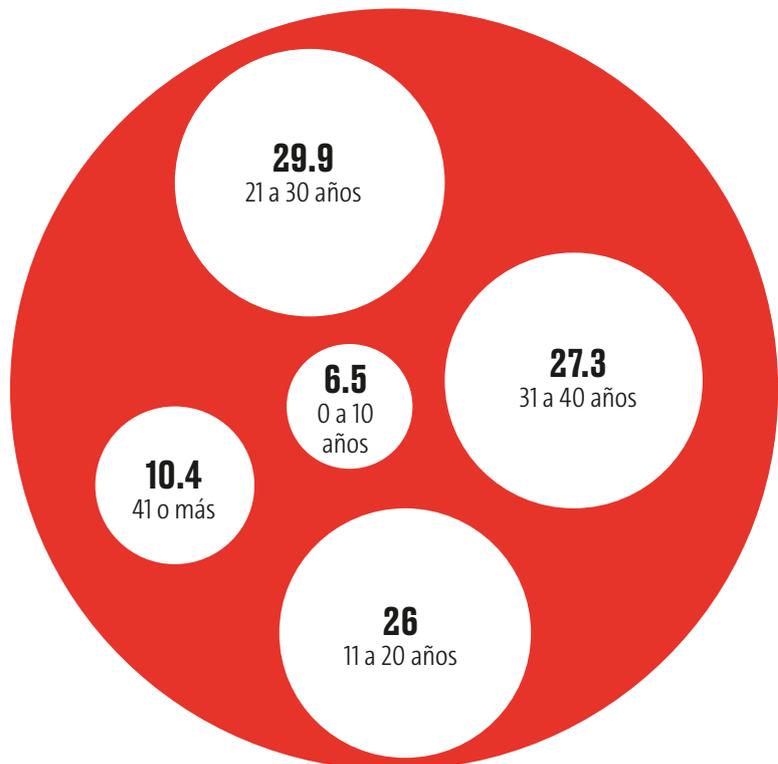
Tenencia accionaria individual en las empresas.

NO DEJAN EL PUESTO

Veintitrés años es el promedio de tiempo que tienen las personas de la familia con más duración en los consejos.

DATOS EN PORCENTAJE

Periodo de permanencia de los familiares con más tiempo en las empresas.



Vera Makarov, co-Chair de 50/50 Women on Boards, señala que se ha notado una mayor renovación en los últimos dos años, pero aún no es suficiente. El estándar en un consejo es que los consejeros estén un periodo corto, de entre tres y cinco años. “Las prioridades de las empresas están cambiando con todos esos golpes tecnológicos, socioeconómicos, políticos... Las prioridades cambian bastante y un consejo que te llevó bien con el plan estratégico de los últimos tres años no es necesariamente lo que vas a necesitar para lo que sigue”.

En México, muchos consejos están compuestos por un grupo de amigos y conocidos que ayudaron al fundador en el proceso de creación de la empresa y es muy difícil romper con ese foro de confianza

que, por otra parte, está formado por personalidades con grandes trayectorias, pero, muchas veces, se vuelve una cámara de eco que solo se dedica a dar seguridad a la dirección en sus decisiones.

“Estamos hablando de empresas exitosas, de personas que lograron llevar una compañía de cero a millones y que saben hacerlo a su manera”, agrega Almollo. “Cuando un dueño no quiere soltar las riendas, no hay *board* que le ayude, va a seguir operando con un grupo de gente que le va a decir que sí, y eso es una pérdida de oportunidad”.

En su opinión, el otro elemento de la ecuación, los directivos con una silla en consejos que no son efectivos no deberían prestarse a integrarlos, porque al no tener

espacio para aportar, puede deformarse como consejeros, ya que en realidad no asumen su rol, que es confrontar con respeto y asertividad, ser proactivo en las cosas que plantea. Incluso, trabajar con el management en el seguimiento de la implementación de las ideas propuestas.

Otro tema que no se aborda tanto es la participación de miembros del equipo directivo de la compañía en el consejo. Y Beltrán Guzmán señala que esto es algo que suele suceder en las empresas privadas. “En Estados Unidos, se ha limitado de manera muy importante porque puede haber conflicto de intereses. Si el director comercial además es consejero, cuesta trabajo separar las funciones del consejo de las del equipo directivo, y eso puede prestarse a discusiones muy de corto plazo. Conviene minimizar el número de ejecutivos empleados de la empresa en el consejo”, opina.

Y luego está la cuestión de la diversidad del consejo. Makarov recuerda que los números son aún bajos, aunque en el último par de años ha habido más nombramientos. El promedio de mujeres es del 13%, lo que significa que muchas veces solo hay una. En el 27% de las empresas con información pública del listado, no hay ninguna.

“Sin embargo, no solamente es cuestión de incluir a una mujer. Si está como el elemento representativo de su género pero realmente no habla, no aporta, no moviliza dentro del consejo porque realmente no tiene una voz fuerte, es básicamente para mover los números, pero no necesariamente para crear el impacto”, dice. “Yo creo que lo más importante es que los nuevos consejeros sí traen una diversidad de pensamiento y sí saben cómo ser activos en el consejo”

Murcio agrega que tan importante como los perfiles para hacer exitoso a un consejo es que las reuniones estén bien organizadas. En general, las empresas suelen dedicar el 70% del tiempo de la reunión a hacer reporte o a cuestiones operativas. “¡Para resolver eso ya hay un montón de directores!”, advierte. “Si yo estoy trayendo a un consejero de mi empresa, es para preguntarle sobre estrategias macro, no cómo resuelvo el tornillo de la línea de producción. A lo mejor para eso requerirás un comité, un consultor, pero no un consejo”.

Los encargados de planificar y organizar estas reuniones son el presidente

“ UN BOARD QUE DEDICA MÁS TIEMPO A REPORTAR EL PASADO QUE A DEBATIR EL FUTURO ES COMO ESTAR CONDUCIENDO UN FERRARI EN HORA PICO. ”

Sergio Almallo,
Managing Partner de Advisory Board Architects.

del consejo, como responsable de cuidar los intereses de los accionistas, y el director general, que vela por los de la empresa. Ellos tendrían que tener claro para qué se reúne el consejo.

También es necesario proporcionar a los consejeros la información completa y adecuada para que, con su experiencia y su preparación,

puedan ver qué requiere la empresa y dar sus recomendaciones. “Que si se invita a un consejo para entender qué hacer en tecnología en los próximos cinco años, platiquemos cuál es nuestro mercado, la inversión hoy, el objetivo, lo que vemos en la competencia. Para que puedan dar soluciones. Al final, pagué 100,000 pesos en una

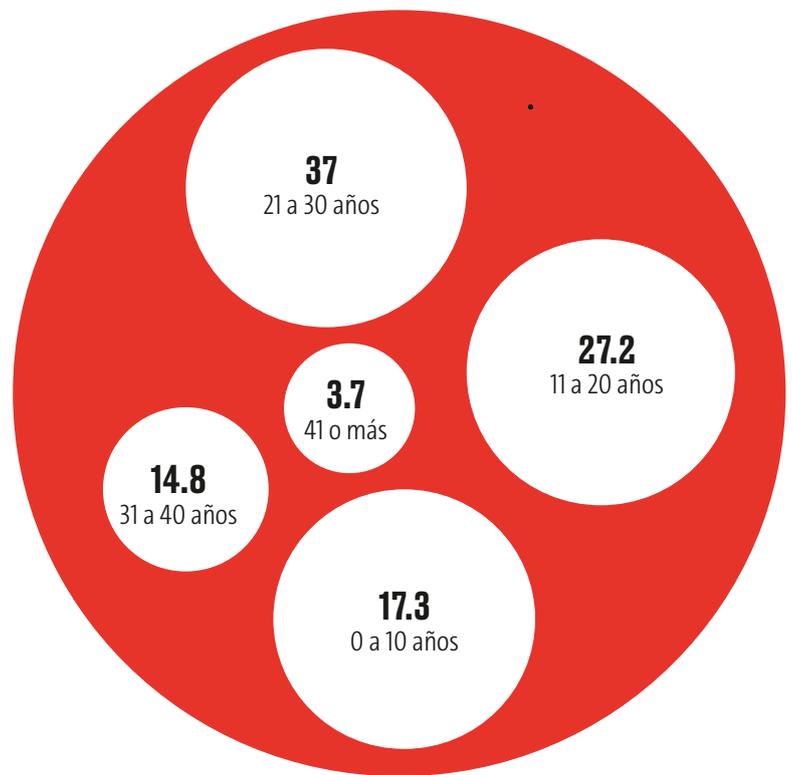
2.3

**AÑOS ES EL
PROMEDIO DE
TIEMPO QUE TIENEN
LAS PERSONAS
CONSEJERAS CON
MENOS DURACIÓN
EN LOS CONSEJOS
DE 'LOS 100
EMPRESARIOS'.**

COMO DE LA FAMILIA

Más de un tercio de los consejeros independientes con más años en las empresas tiene entre 21 y 30 años en su puesto.

DATOS EN PORCENTAJE



Periodo de permanencia de los consejeros independientes con más tiempo en las empresas.

reunión, pero esa persona, con tal claridad, te va a generar un millón de dólares”, apunta el académico de la EGADE.

GUESTIÓN DE PESOS

En Estados Unidos, un consejero independiente de una gran empresa en promedio puede ganar más de 300,000 dólares al año. En América Latina, sin embargo, el consenso es que gran parte de las empresas pagan mal, sin necesidad de mirar hacia los rangos del país vecino. El argumento principal, señalan los entrevistados, es que un buen consejo se paga solo. Almallo señala que en la experiencia de Advisory Board Architects, el ROI del consejo es de entre cinco y 10 veces el costo en 24 meses. Del otro lado, un consejo sin objetivos, es un gasto fijo.

“Pero si no tienes una observación explícita del valor que aportan esos consejeros, va a ser muy difícil lograr o fomentar un cambio en la composición o saber si un consejero aporta o no, porque no lo mides. Y lo que no se mide no se gestiona, y si no los gestionas, no sabes si aporta valor o no. Y si no aporta valor, no le pagas o le pagas con un centenario”, dice Almallo.

Diez de las compañías de 'Los 100 empresarios' que hacen pública su información pagan a sus consejeros independientes con entre uno y tres centenarios por sesión.

Generalmente, el consejero patrimonial no cobra porque su retorno llega por sus acciones. También, explica Beltrán Guzmán, es común que haya un cruce entre empresarios que se sientan en los consejos del otro y deciden no pagarse. "Algo muy claro en México es que muy poquitos esquemas están ligados al desempeño del negocio; la mayoría son fijos, preacordados, no variables", dice.

Pero volvemos a un mismo tema, ¿cómo determinar si se paga mucho o poco si no se mide la eficiencia del consejo? Hay formas de analizarlo, como ver si los consejeros participan y el valor de sus participaciones, qué de lo que proponen se ejecuta y qué seguimiento le dan. Es decir, ver que lo que se decidió en el consejo se llevó a cabo en la operación y qué generó como resultado para la empresa.

Pero también hay herramientas de evaluación y autoevaluación, que no deben dejarse para solo una vez al año, como suele ocurrir, sino que debe darse tras cada reunión del consejo, en el que cada miembro responda a preguntas como si la información que se presentó fue pertinente o no, si la discusión que se generó cumplió con sus expectativas, si el nivel de profundidad fue el adecuado, si quedaron temas pendientes para el futuro y si quedó un KPI o un objetivo claro a mediar al final de la estrategia. Esto, además, permite ver cómo se sienten los consejeros en la dinámica del consejo.

Los entrevistados anticipan que la demanda de consejeros crecerá en los próximos años. La transformación tecnológica está obligando a las empresas a acelerar el cambio. Y por ello, es más necesario que estos órganos de gobierno maduren en su operación. En México, los consejos de administración aún no mueven el ecosistema empresarial. Ese papel lo tienen aún los grandes nombres de empresarios.

Murcio señala que es algo cultural y una explicación a por qué los consejos en Latinoamérica funcionan diferente a los estadounidenses es que allá, aun con grandes figuras, el empresario no identifica su persona con la empresa. Para

ellos, opina Murcio, la compañía es un vehículo económico. Y pone como ejemplo a Bill Gates, que hace años que dejó la operación de Microsoft.

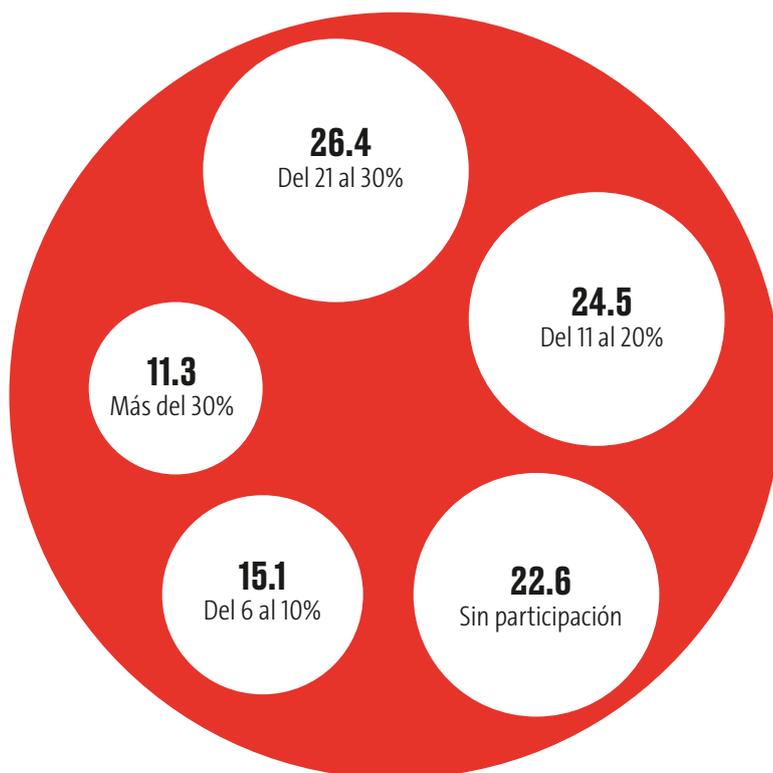
"Creemos mucho en los héroes", dice sobre empresas, en muchos casos, muy exitosas, que respaldan su operación en su presidente. "Aristóteles decía que el consejo es una etapa del pensamiento práctico. Que no solo es recibir consejo de afuera, sino reflexionar uno con lo que recibe y con lo que trae dentro", agrega. "Lo he dicho públicamente varias veces, odiamos las dictaduras políticas, pero nos encantan las empresariales. Eso de andar democratizando la empresa no nos gusta mucho".

—Con información de Nancy Malacara.

EL GRAN PENDIENTE

Solo un poco más de una quinta parte de las empresas de 'Los 100 empresarios' cuenta con más del 30% de mujeres en su consejo de administración.

DATOS EN PORCENTAJE



Mujeres en el consejo de administración.

ΜΙΛΕΪΤΕ

HSBC ΤΕ ΔΑ 15%



Patrocinado por



Descarga. Rueda. Comparte.



ecobici.cdmx.gob.mx

CON ECOBICI. DE DESCUENTO.



@ecobicidmx

@ecobicidmx

@ecobici

@ecobici



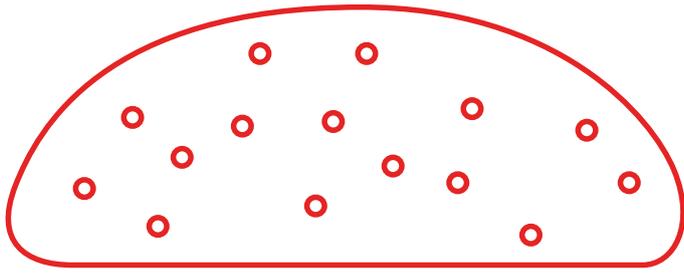
GRUPO EXPANSION / MOBILITY



ARCOS DORADOS

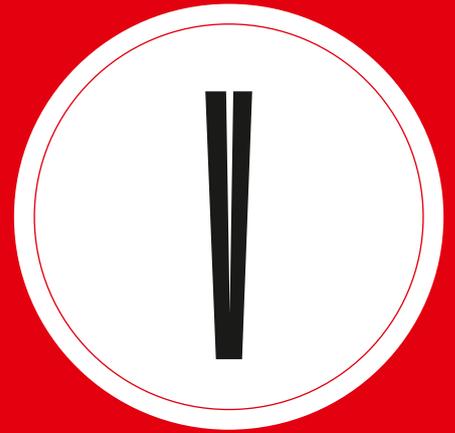


NACIONAL. Francisco Boloña Holm, director general de Arcos Dorados México, explica que 70% de los insumos de la cadena son locales.



LA IMPORTANCIA DE LLAMARSE MCDONALD'S

La cadena llegó al país hace cuatro décadas y, desde entonces, se ha transformado para llevar la experiencia y la digitalización más allá de las hamburguesas.



isitar un McDonald's es más que comer una hamburguesa. Muchas de sus tiendas dejaron de ser las clásicas fachadas blancas y amarillas con techos rojos y arcos dorados; ahora, las filas son en el Automac, mientras que en el interior de fachadas renovadas y hasta minimalistas, el primer contacto es el kiosco de pedidos.

La dinámica es sencilla y toma menos de cinco minutos. En la pantalla aparece la opción de idioma para después elegir si el pedido es para llevar o comer en el restaurante; se despliega el menú con novedades, postres, McTríos y paquetes de hamburguesas que se pueden personalizar para pedir pepinillos, queso o cebolla. Para la Cajita Feliz se puede elegir el juguete de temporada o un libro.

Todo esto forma parte de la Experiencia del Futuro, el proceso de transformación digital de los restaurantes que Arcos Dorados anunció en 2021. Esta empresa se formó en 2007, tras adquirir el negocio en 21 mercados latinoamericanos. En México, lo gestiona a través de ocho franquiciatarios, con los que ha abierto 25 unidades los últimos tres años.

McDonald's abrió sus puertas en el Pedregal, una de las zonas más exclusivas en el sur de la Ciudad de México, en octubre de 1985. La euforia que desató el evento quedó de manifiesto en las largas filas que durante semanas hicieron cientos de personas que deseaban probar las hamburguesas estadounidenses.

La historia está más que contada, pero vale la pena recordarla si se considera que la empresa mantiene este furor que ha generado alrededor de algunas colecciones que incluyen la Cajita Feliz, además de que ha pasado de vender un platillo al mero estilo estadounidense, a tener una adaptación constante no solo en el menú, sino en la experiencia.

Actualmente, la compañía cuenta con 380 locales en el país y alrededor

de 14,000 empleados. “México es muy relevante para nosotros, es el segundo mercado por cantidad de restaurantes y, sin duda, el primero en potencial de mercado”, comenta Francisco Boloña Holm, director general de Arcos Dorados México.

La empresa busca mantenerse relevante en un sector cada vez más competido y con una oferta más diversificada en el país, con crecientes opciones en puestos callejeros, cadenas y restaurantes, pero la ventaja de McDonald’s, desde la óptica de Boloña, sigue siendo la oferta de hamburguesas clásicas, como la Big Mac, la Cuarto de Libra o la McNífica, que se creó en México en 1999 y ahora forma parte de la plataforma mundial de la cadena.

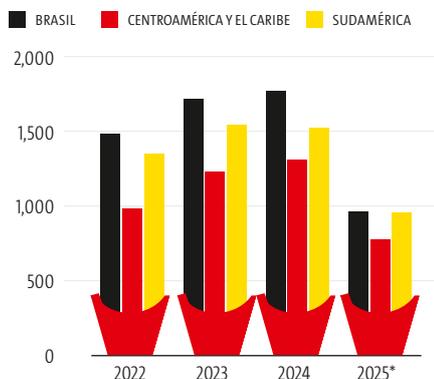
“Siempre estamos trabajando en brindarle a los consumidores la opción de mayor valor posible, que no quiere decir la más barata, sino la que cumpla con todos los atributos que está esperando a partir de lo que está dispuesto a pagar”, apunta el directivo.

La oportunidad de crecer en un mercado que pareciera más que explorado está en el valor agregado. Boloña ejemplifica con la Cajita Feliz, que se adecúa a los estándares nutricionales para los pequeños comensales. Y a esto se suma la digitalización, donde los McDonald’s ya son más que un mostrador y un área de juegos, ahora se enfocan aún más en la experiencia, al llevar su identidad al mundo digital a través de Experiencia del Futuro, que despliega en sus tiendas elementos digitales y sustentables para atraer más consumidores.

EL AVANCE DE RONALD MCDONALD

Las ventas de McDonald’s han crecido en los últimos años, aunque en este primer semestre enfrentaron un retroceso en algunas de sus zonas operativas, entre ellas, la región de Centroamérica y el Caribe en la que se considera al mercado mexicano.

CIFRAS EN MILLONES DE DÓLARES



*Datos al primer semestre del año.

FUENTE: Arcos Dorados.

4,470

millones de dólares de ingresos tuvo Arcos Dorados al cierre de 2024.

500.1

millones de dólares fue el ebitda ajustado consolidado el año pasado.



A la fecha, el 50% de los restaurantes ya operan bajo esta iniciativa y se trabaja en la aplicación móvil, que ofrece alternativas como programar un pedido y elegir el restaurante para recogerlo. Incluso, las ventas digitales de la marca en México ya representan más del 30% del consolidado. “Como líderes de la industria, tenemos que estar por delante en este tipo de tendencias, que normalmente son lineamientos del sistema McDonald’s. Nosotros, como Arcos Dorados, lo que queremos es aplicarlo lo más rápido posible para asegurar que la marca sea relevante en cada una de las ciudades donde operamos”, apunta el ejecutivo.

Juan Carlos Bustamante, director de la maestría en Mercadotecnia de la EGADE Business School, explica que los canales de comida rápida son de los sectores que más están sometidos a temas de comportamiento y de medición de experiencia, por lo que el desarrollo de la interacción entre los consumidores en el restaurante es una de las características de las cadenas. “En el caso de McDonald’s, una de las consideraciones que tiene, más allá de ser un lugar donde la gente va a comer, es que sea etiquetado como un lugar para ir a disfrutar”, dice. “Se desarrollan más esas relaciones de carácter experiencial que levantan emociones positivas en la interacción con la marca”.

Para Mario Antonio Morales, consultor en franquicias y creador de la plataforma La Franquicia que Buscas, McDonald’s es una empresa relevante para el desarrollo del ecosistema en el país, sobre todo, para la evolución de marcas en el segmento de alimentos. “Ha sido un referente en todas las épocas en las que ha caminado en México, aunque hoy modelos que crecen alrededor no pueden impulsar la digitalización porque se requiere una gran inversión. Es un ejemplo brillante, difícil de cumplir”, apunta.

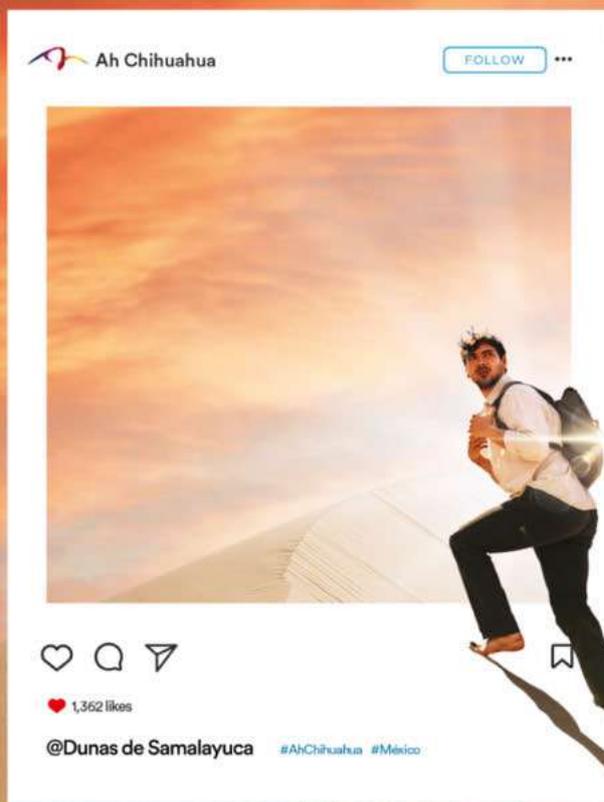
La empresa no pierde de vista que, para ganar aún más en el mercado de comida rápida, hay que mantener el foco en lo básico. “Somos un negocio de restaurantes y para nosotros es clave, porque nos eligen por la calidad de nuestra comida, por el servicio y por la limpieza de nuestros restaurantes”, abunda Boloña.

Además, Arcos Dorados logró a través del tiempo una integración de su cadena de proveeduría y, en la actualidad, el 70% de sus insumos proviene de alrededor de 800 productores mexicanos. Por ejemplo, la carne viene de Chihuahua, Sinaloa y Michoacán; el pollo es de Durango; los vegetales, de Guanajuato; el queso, de Silao, y el café, de Oaxaca, Chiapas y Veracruz. Entre el 30% de los productos importados, dice Boloña, están los juguetes de la Cajita Feliz, además de las

HAY MUCHO QUE TIENES QUE

Conocer

EN CIUDAD JUÁREZ, CHIHUAHUA



papas, que para tener su particular consistencia, deben sembrarse en polos fríos.

UNA OPCIÓN PARA CADA COMENSAL

Uno de los secretos de la efectividad de McDonald's está en la cocina. Para responder a los consumidores, Arcos Dorados adapta estos espacios para que cada pedido se vincule a sus gustos específicos. "En el pasado, pedir una hamburguesa sin salsa generaba todo un problema en la cocina y ahora se puede adecuar cada hamburguesa, agregando o quitando ingredientes", resalta Boloña.

Los restaurantes con Experiencia del Futuro también tienen una arquitectura que integra el *drive through* con el fin de afianzar una estrategia omnicanal, que está anclada a la aplicación móvil para que cada comensal elija su punto de contacto y diseñe su hamburguesa.

Bustamante opina que estos locales digitales, que operan diversas cadenas de comida rápida, hacen que las personas lleguen a un lugar donde quieren permanecer y disfrutar la experiencia. "En estos procesos de digitalización, las marcas desarrollan un *customer journey map* donde cuentan con distintos puntos de contacto para que los consumidores interactúen", sostiene.

El impacto también apunta a la personalización. Boloña, quien tiene entre sus hamburguesas preferidas la Cuarto de Libra, comenta que cada mexicano tiene su producto favorito y lo come de una forma distinta.

La oferta, de hecho, no se limita a las hamburguesas. La compañía ha ampliado su menú a los desayunos y postres, con los que abarca más ocasiones de consumo. Y a esto se suma la Cajita Feliz, un paquete sorpresa dirigido a los niños que nació en Chile en 1979 y que ya es un ícono para la marca.

Para Bustamante, los ajustes en el menú también son parte relevante de la experiencia que las cadenas ofrecen a los consumidores; mientras que Morales destaca que la Cajita Feliz retomó su liderazgo de la mano de las franquicias que la acompañan en forma de juguete, ya que otorgan puntos para el comensal a la hora de hacer una compra.

Como prueba, la reciente colaboración con Hello Kitty, que llevó a pequeños y adultos a agotar los juguetes en un par de semanas. En los locales no solo se consumía la Cajita Feliz, sino que la demanda se extendió a otros paquetes para los acompañantes, que llegaron a ser familias de hasta seis personas.

La compañía no detalla los ingresos que genera la Cajita Feliz, pero Boloña enfatiza que la marca no solo se enfoca ni depende de ella. "Somos un restaurante familiar, un negocio muy flexible y en cada arista quiere hacer las cosas de la mejor manera".



Con el creciente desarrollo de marcas diversas, no solo de hamburguesas, sino del canal de comida rápida, México mantiene su atractivo. La consultora Grand View Research estima que alcance ingresos por 69,692.6 millones de dólares hacia 2028, con una tasa de crecimiento anual compuesta del 4% entre 2022 y 2028.

Aunque también hay desafíos para el desarrollo de la franquicia en un mercado que crece. Morales afirma que el reto es la atracción de nuevos franquiciatarios, dado el alto nivel de inversión que se requiere para operar una tienda, que desde el nacimiento debe tener el componente digital. "La marca es un poco distante del inversionista, porque la inversión es alta y el guante que tienes que demostrar también es altísimo y aunque todo mexicano lo primero que piensa cuando quiere abrir una franquicia es en un McDonald's o estas marcas conocidas, cuando ve la realidad de lo que implica una inversión y los compromisos con la marca, desacelera en esa intención".

SEMILLERO DE TALENTO

Boloña resalta el trabajo en McDonald's como un centro de desarrollo de talento. En sus cocinas han trabajado alrededor de 300,000 jóvenes y para el 70% este fue su primer empleo. "En todo tipo de industrias hay personas que pasaron por nuestras cocinas sin ningún tipo de experiencia, que es parte de nuestra huella en México y en el mundo", dice. "Recibimos jóvenes sin ningún tipo de experiencia y les damos las llaves de nuestros locales, confiando 100% en ellos".

El ejecutivo detalla que cada equipo de trabajo de sus restaurantes tiene un entrenador, que es el primer nivel de ascenso que reciben los empleados. Ese líder tiene la oportunidad de ascender a gerente de turno o área, de los ocho asignados en cada local, para después escalar a gerentes de restaurantes, una posición que, según el directivo, la ocupan jóvenes entre los 20 y los 25 años.

TRANSFORMACIÓN. Desde 2021, Arcos Dorados anunció el programa Experiencia del Futuro para todas sus tiendas, con un avance actual del 50% en la experiencia digital.

7.8%

excluyendo Argentina, aumentaron las ventas comparables a nivel del sistema.

57.5%

de las ventas en 2024 fueron en el canal digital en México.

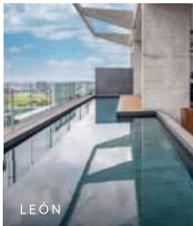


SAN JERÓNIMO, CDMX

LOS HOTELES DONDE

Trabajar y disfrutar

ES EL MISMO PLAN



LEÓN



VERACRUZ



IRAPUATO

Pensados para que
sin importar el motivo del viaje,
disfrutes al máximo



MONTERREY



REFORMA, CDMX



(55) 5339.1010
brisas.com.mx

BRISAS
REWARDS
SIENTE +



GALERÍA PLAZA

ESTÁS DONDE DEBES ESTAR

GRUPO
BRISAS

El desarrollo profesional del talento se refleja, de acuerdo con Boloña, en que los líderes de la empresa tienen una trayectoria que comenzó dentro de sus restaurantes. Como parte de las acciones para el desarrollo profesional de los trabajadores, desde hace cuatro años, la empresa echó a andar el proyecto McCampus, que ofrece cursos de capacitación gratuita para el público en general, a través del cual suman 50,000 horas de capacitación a más de 11,000 jóvenes por año.

“Siempre nos aseguramos de que la capacitación que le damos a cada uno de nuestros empleados sea de estándar mundial. También tiene que ver con la posibilidad de carrera que al joven se le abre dentro del restaurante y él ve el tema de la oportunidad de crecimiento. Hoy en día, son 380 gerentes de restaurantes que vieron como oportunidad competir internamente para acelerar su desarrollo profesional”, explica.

Como parte de la equidad en la planilla laboral, el directivo destaca que el 52% de sus restaurantes son liderados por mujeres con salarios iguales a los de sus pares hombres, aunque no especifica si integran programas de impacto para las trabajadoras, como horarios de lactancia.

“Nosotros no discriminamos por sexo y nos aseguramos de que todos tengan la misma igualdad de oportunidades. Sumado a eso, tenemos un programa interno de LGTBQ+, donde sin importar la preferencia sexual tienen la misma cantidad de oportunidades”, señala.

FUTURO SUSTENTABLE Y ECOLÓGICO

Boloña explica que el concepto detrás de los nuevos restaurantes de McDonald’s



VALOR. Los restaurantes permiten que la gente tenga una experiencia distinta desde sus diferentes puntos de contacto, como los kioscos digitales y las zonas para comida.

para la nueva generación busca ofrecer una experiencia que proyecte a los comensales hacia el futuro, con un diseño más contemporáneo y sustentable.

Estas unidades emplean tecnología LED para reducir el consumo de energía, reciclan el agua de los sistemas de ventilación para regar jardines y limpiar las instalaciones, y han implementado medidas para disminuir el uso de agua en los baños.

A esto se añade que el 95% de sus empaques tienen cero porcentaje de plástico de un solo uso durante su producción, con la meta de llegar al 100% hacia finales del año, mientras que el papel que se emplea tiene el certificado de sembrado sustentable FSC (siglas en inglés del Consejo de Administración Forestal).

La empresa también desarrolló un sistema integral de gestión de residuos, en el que recicla cerca de 300,000 litros de aceite utilizado para transformarlo en biodiésel. En tanto, alrededor de 120,000 toneladas de cartón al año tienen un segundo uso en otras industrias.

Como una prueba de confianza en el futuro, a inicios de año, Arcos Dorados renovó la licencia de la franquicia maestra de McDonald’s por 20 años para el desarrollo de 21 mercados, entre ellos, México.

“México viene creciendo 12% en sus volúmenes, sobre años anteriores, y sabemos que nuestros competidores también están creciendo. Creemos que México es un país de amplias oportunidades y de continuos crecimientos”, asegura el director de Arcos Dorados.

En medio de una ralentización del consumo, Boloña comenta que la idea es mantenerse como una apuesta de valor para los comensales, incluso descarta que este freno alcance a la marca que, según su visión, es una opción en el balance entre valor y precio. “Diría que con los resultados que estamos viendo, no hemos notado frenos en el consumo”.

Además, para mantener la importancia de McDonald’s en el mercado nacional, la compañía está por presentar su programa de lealtad, plataforma a través de la cual priorizará lanzamientos para los consumidores, además de elevar la cantidad de beneficios y promociones.

“Una de las cosas que caracterizó a McDonald’s es que todo el mundo vende hamburguesas, el tema es hacer que donde yo vendo las hamburguesas sea un lugar totalmente distinto, y eso es lo que hizo que McDonald’s se convirtiera, para muchos sectores de la sociedad, en el lugar en donde quieren estar”, dice Bustamante, de la EGADE Business School.



Tu mundo es
Premier cuando



los cuidas
a cada paso

Protege a los que más te importan
con las asistencias y coberturas en salud
e imprevistos incluidas en HSBC Premier.

Más información



HSBC Premier

Patrimonio | Salud | Viajes | Internacional



HSBC

Abriendo un mundo de posibilidades

MEXBEST
#ConoceMexBest

VIVI MEXPER

Presentado por:



HSBC



LA RIENCIÓN

Síguenos

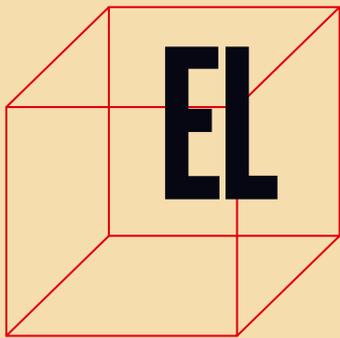


mex-best.mx

ESPECIAL

EXPANSIÓN

INMOBILIARIO



MÁS ALLÁ DE LOS DÓLARES 106

EDIFICIOS COMO NUEVOS 108

UNIDADES HABITACIONALES 112

EL EFECTO MESSI 114

NAVES INDUSTRIALES 118

DISEÑO DEL PAISAJE 122

DÓNDE CONSTRUIR,
QUÉ VENDER Y A QUÉ PRECIO 124

MOMENTO DEL REACOM



A-205

ODO



El mercado se transforma entre fuerzas internas y externas que impulsan nuevos negocios, diversifican inversiones y redefinen los polos de desarrollo.



MÁS ALLÁ DEL DÓLAR

España despegó como el destino predilecto de los inversionistas mexicanos.

POR: Diana Zavala

Durante décadas, Estados Unidos ha concentrado la atención de los inversionistas mexicanos en bienes raíces, con Florida, Houston o Nueva York como destinos tradicionales para resguardar capital. Entre abril de 2024 y marzo de 2025, adquirieron alrededor de 6,200 viviendas por un valor de 4,400 millones de dólares, según la Asociación Nacional de Agentes Inmobiliarios del país vecino.

Sin embargo, en los últimos años, los mexicanos también dejaron de pensar solo en los dólares para comenzar a hacer transacciones en otras monedas, con la mirada puesta en Europa y Medio Oriente, donde España y Dubái se han colocado como nuevas alternativas para diversificar patrimonios.

“Esto no se trata de una salida de capitales, se trata de una diversificación en las inversiones patrimoniales”, dice Luis Llaca, director de Cross Border España-México de la consultora CBRE. En el caso de España, el tercer país en donde más invierten los mexicanos, después de Estados Unidos y Canadá, el especialista enfatiza en el acceso a financiamiento hipotecario con tasas por debajo del 3%, que permiten combinar créditos y la plusvalía en euros, así como una moneda estable.

Las inversiones en el sector inmobiliario internacional des-



de México, principalmente, a España, no se reducen a transacciones por la compra de vivienda. El inversionista nacional va a lo grande y apuesta por todo tipo de propiedades. “La gente cree que solo se viene a invertir en departamentos de lujo en el barrio de Salamanca (Madrid), pero la verdad es que están adquiriendo centros comerciales, supermercados, hoteles en operación y proyectos nuevos de vivienda e industrial”, agrega Llaca.

La capital española es la reina en las transacciones inmobiliarias habitacionales. En 2024, el 50% de la inversión extranjera en el mercado inmobiliario de Madrid provino de México, de acuerdo con la empresa de vivienda fraccionada Vivla, que nació en

España y este año está en busca de captar a clientes mexicanos.

El atractivo es creciente. Carlos Emilio Gómez, CEO de la empresa, explica que grandes obras de infraestructura, como la remodelación del estadio Santiago Bernabéu, y la llegada de eventos, como la Fórmula 1, aumentan el valor de las propiedades.

En barrios como Salamanca, Chamberí o zonas residenciales de Madrid, el interés no se centra únicamente en comprar para revender. “Vemos un perfil que busca inmuebles para disfrutarlos, con la idea de una segunda residencia que también genera valor en el tiempo”, explica el especialista.

Además, el mercado inmobiliario se encuentra tranquilo respecto a las regulaciones en materia de



alquileres. Mientras que ciudades como Barcelona o las islas Baleares endurecen sus marcos normativos, “Madrid se mantiene en un marco más liberal y pronegocios”, dice Gómez, lo que refuerza la percepción de estabilidad para quienes buscan retornos a largo plazo, en combinación con una fiscalidad favorable y la posibilidad de financiar adquisiciones en euros a tasas más bajas que en México. En España, la tasa hipotecaria promedio ronda el 2%, en México, supera el 10%.

De acuerdo con el informe ‘Inversión de Latam en España 2024’, de CBRE, el capital latinoamericano ha destinado más de 1.75 billones de euros en activos inmobiliarios de todos los

sectores en ese país entre 2019 y 2024. México encabeza ese flujo con 1,003 millones de euros, seguido de Brasil, con 340 millones.

El sector hotelero concentró la mayor parte de ese capital latino, con 709 millones de euros, seguido de oficinas, con 550 millones, *retail*, con 321 millones; y vivienda, con 179 millones. Madrid absorbió el 63% de la actividad desde 2019 y el 76% en 2024.

Además de Madrid, otras ciudades españolas han recibido inversión mexicana en proyectos comerciales, logísticos y de vivienda. Llaca detalla que, aunque la capital concentra casi la mitad de la inversión, otro 53% está distribuido por otras ciudades que son también muy relevantes y que dejan muy buenos rendimientos.

Más allá de los números, los inversionistas mexicanos encuentran en España un destino que combina seguridad financiera y un entorno cultural cercano. “Es un activo que

atrae porque se percibe como seguro y con potencial de revalorización, pero también porque ofrece la posibilidad de vivirse”, comenta Gómez, de Vivla.

CON LA MIRADA EN MEDIO ORIENTE

Otro mercado que toma cada vez más protagonismo es Dubái. México se convirtió en el segundo país con mayor participación en el sector inmobiliario de esa ciudad este año, solo después de Brasil, según el Dubai International Property Show.

Elías Beyrouthy, CEO de Libertaria Realty, administradora inmobiliaria internacional con operaciones en México y en Dubái, señala que entre los factores que atraen a los mexicanos están la estabilidad del mercado y las facilidades para invertir. Por ejemplo, la ciudad no cobra impuestos sobre las ganancias que se obtienen de un inmueble, mientras que propiedades en zonas *premium* resultan hasta 40% más baratas que en ciudades como Miami.

Si bien la inversión mexicana en el ramo no era significativa hasta este año y por ello no hay reportes previos, con este atractivo se espera que hacia el cierre de 2025 el monto de capital mexicano cierre en alrededor de 816 millones de dólares en bienes raíces.

La diversificación de las inversiones inmobiliarias no son a la ligera. En el caso español, destacan los vínculos culturales y la estabilidad de la Unión Europea. En el segundo, el dinamismo de un mercado que combina lujo y crecimiento económico.

Ambos destinos muestran cómo los capitales mexicanos empiezan a trazar un mapa más amplio, donde la inversión inmobiliaria rebasa la frontera norteamericana y se integra a un circuito internacional en expansión, aunque sin desplazarla. De acuerdo con la Asociación Nacional de Agentes de Bienes Raíces en Estados Unidos, entre 2023 y 2024, México representó el 11% del total de las compras internacionales en su mercado inmobiliario, lo que lo posicionó como el principal grupo latinoamericano.

“
ADQUIEREN CENTROS
COMERCIALES,
SUPERMERCADOS,
HOTELES EN
OPERACIÓN Y
PROYECTOS NUEVOS
DE VIVIENDA E
INDUSTRIAL.
”

LUIS LLACA, director de Cross-Border
España-México de CBRE.

REGRESAR A LOS AÑOS DORADOS

La complejidad de los trámites para desarrollos inmobiliarios en el valle de México ha abierto la puerta a la renovación de inmuebles viejos para venderlos como nuevos.

POR: Diana Zavala

Cuando se recorren a pie las calles de colonias como la Juárez, la San Rafael o la Narvarte, en la Ciudad de México, es cada vez más común escuchar maquinaria trabajando al interior de viejos inmuebles de los años 50 y 60, bajo la supervisión de arquitectos que ven en las paredes con humedad y tapices roídos una segunda vida.

Al cabo de unos meses, como si el tiempo no hubiera pasado por esas estructuras, los espacios huelen nuevamente a pintura, las cocinas tienen colocados sus plásticos y las regaderas vuelven a estar listas para estrenarse. Quien camina por la calle descubre, sorprendida, edificios nuevos de cuya construcción no se percató pero que, por alguna razón, le parecen familiares.

Se trata de edificios renovados que si bien se levantaron décadas atrás, fueron intervenidos y rehabilitados en sus sistemas eléctricos, hidráulicos y sanitarios, reacondicionados en su diseño interior y puestos en venta como si fueran nuevos. Pero con precios más bajos que los de la vivienda nueva en la misma zona.

Mientras que el precio promedio de un departamento nuevo de dos recámaras en la alcaldía Benito Juárez está en 5.4 millones de pesos, de acuerdo con Propiedades.com, una pro-

iedad renovada se ubica más de un millón de pesos abajo, por lo que el modelo de negocio encaja en un contexto en el que la demanda de vivienda no deja de crecer y los terrenos disponibles son cada vez más escasos.

“Las autorizaciones y permisos han sido tan difíciles, y la necesidad de vivienda es tan grande, que los desarrolladores han optado por encontrar un modelo en donde ya están los permisos, las licencias y el edificio construido, en donde lo único que se necesita es reforzar estructuralmente y tal vez, algunos cambios menores”, explica Leopoldo Hirschhorn, presidente de la Cámara Nacional de la Industria de Desarrollo

y Promoción de Vivienda (Canadevi), delegación Valle de México.

Este modelo de aprovechar lo existente comenzó a tener popularidad tras el terremoto que sacudió la Ciudad de México en septiembre de 1985, cuando los inmuebles dañados fueron demolidos o rehabilitados, no solo para dejarlos como estaban, sino para mejorarlos. Y una vez probada la factibilidad, otra vez hubo un auge en la década de los 90, cuando surgieron empresas como Rakennus para hacer frente a una de las crisis económicas más profundas del país.

Mientras la construcción de obra nueva se detenía, la firma se decidió por un nicho, que consistió en comprar inmuebles deteriora-

RENOVACIÓN. La rehabilitación de edificios se concentra en inmuebles estructuralmente estables y en zonas céntricas.





GASTO. Del total de la inversión requerida para la renovación, el 40% se destina a acabados, pisos y cerámicos, entre otros.

dos en zonas céntricas y darles una segunda vida. En tres décadas, han ejecutado más de 150 proyectos, casi todos en la Ciudad de México, con un promedio actual de 65 a 70 metros cuadrados por unidad. La mayoría cuenta con dos recámaras, dos baños y, en algunos casos, balcones o terrazas.

En este escenario también surgieron compañías más recientes, como Renobra, que trabaja con edificios pequeños, de seis a ocho unidades, en alcaldías como Miguel Hidalgo, Benito Juárez y Cuauhtémoc. Su estrategia es cerrar el ciclo de compra, remodelación y venta en un año, lo que da mayor agilidad y constancia a su operación, explica su fundador, Giuseppe Gallo.

El modelo adquirió velocidad en los últimos cinco años. El sis-

mo de septiembre de 2017, sumado a un endurecimiento regulatorio, limitó la construcción de nuevos desarrollos. A la par, la demanda de vivienda siguió aumentando y, por poner un ejemplo, la Secretaría de Desarrollo Urbano y Vivienda (Seduvi) estima que cada año se forman alrededor de 25,000 matrimonios nuevos en la capital.

“La combinación de una demanda creciente y la posibilidad de ofrecer precios competitivos fue una tormenta perfecta para nosotros”, comenta Tony Gebara, socio fundador de Rakennus, empresa dedicada a la renovación inmobiliaria.

COMPETENCIA POR PRECIO Y UBICACIÓN

En un mercado en el que el precio de la vivienda en colonias de las alcaldías Cuauhtémoc y Beni-

to Juárez superan los 5 millones de pesos, Rakennus comercializa departamentos con un promedio de entre 2.6 y 2.8 millones. Algunos alcanzan los 1.6 millones en colonias de demanda no tan alta pero cercanas a nodos estratégicos, como hospitales y avenidas principales.

La diferencia no está solo en el costo. Los edificios de mediados del siglo pasado ofrecen metrajes mayores que los de los desarrollos recientes, que tienden a ser más compactos. Según la Canadevi Valle de México, la combinación de espacios amplios, precios menores y ubicaciones centrales explica la creciente demanda.

En la colonia Piedad Narvarte, en donde se ubica uno de los proyectos que realiza Rakennus, los departamentos nuevos de entre 50 y 60 metros cuadrados cuestan entre 4 y 5 millones de pesos, mientras que en la salida a la venta de un departamento de la inmobiliaria de más de 70 m² se posicionó en 3.4 millones. “Son departamentos más grandes, a un menor costo y reforzados estructuralmente. Es muy atractivo comprarlos”, señala Hirschhorn.

Renobra maneja un ticket promedio de 3.3 millones de pesos, por debajo del promedio capitalino de 3.8 millones, lo que, de acuerdo con Gallo, les permite una mayor absorción en ventas y rapidez en la colocación de los inmuebles.

EL ATRACTIVO PARA INVERSIONISTAS

Más allá del comprador final, el modelo resulta atractivo para los inversionistas. Mientras que un desarrollo nuevo puede tardar hasta cuatro años en trámites, licencias y construcción, la rehabilitación de un inmueble inicia a mayor velocidad.

“Si compramos hoy un edificio, en un par de meses ya estamos vendiendo porque el inmueble existe. Eso nos permite regresar la inversión con mayor velocidad”, explica Gebara.

Los rendimientos son comparables a los de un proyecto desde cero, pero con tiempos más cortos de retorno. Esta



ventaja explica que Rakennus tenga actualmente 18 proyectos en ejecución simultánea y un inventario de 300 unidades disponibles.

En el caso de Renobra, la apuesta de mantener proyectos pequeños para acelerar su ciclo le ha permitido sumar 10 renovaciones en cinco años y actualmente desarrolla dos más, con la lógica de tener rotación constante y bajo riesgo.

CÓMO SE RENUEVA UN EDIFICIO

En promedio, el 40% del gasto de una renovación se destina a acabados: pisos, carpintería, cancelería y cocinas. “Nuestro fuerte de gasto está ahí, y es lo que el cliente valora cuando entra al departamento”, abunda Gebara.

En algunos proyectos se conserva parte de la arquitectura original, como escaleras de granito o fachadas emblemáticas. En otros, donde las intervenciones pasadas modificaron demasiado el diseño, el trabajo se centra en recuperar funcionalidad más que estética.

Para empresas como Renobra, el proceso incluye siempre un dictamen estructural previo que garantice que el edificio puede habilitarse sin correr riesgos. “Ese documento es lo que nos da luz para avanzar con la remodelación”, detalla Gallo.

Pero el principal desafío no está en la obra, sino en la tenencia de la tierra, ya que muchos de los edificios que son susceptibles de renovación son propiedades intestadas, con varios copropietarios o con situaciones legales complejas. “Hay miles de inmuebles en esta situación. El gran reto es jurídico, sucesiones sin resolver, propiedades con varios dueños y falta de un censo sobre la tenencia”, señala Hirschhorn.

La parte estructural también implica inversiones altas: cada edificio debe pasar por estudios de seguridad que garanticen su resistencia sísmica, lo que puede encarecer el proceso, elemento al que se destina el resto de la inversión total de la rehabilitación.

UN MERCADO CON POTENCIAL

A pesar de los retos, la oportunidad de crecimiento es amplia. Tras el sismo de 1985, se contabilizaron 30,000 edificios dañados solo en la capital del país, muchos de los cuales siguen sin rehabilitarse. Colonias como Roma, Juárez, Condesa y Cuauhtémoc concentran parte de este inventario.

Rakennus ya comenzó a replicar su modelo en el Estado de México y analiza oportunidades en Guadalajara y Torreón.



COSTO. Los inmuebles salen a la venta con precios hasta 2 millones de pesos por debajo del resto del mercado de vivienda nueva.



NEGOCIO. Renobra y Rakennus apuestan por el modelo por tener ciclos más rápidos de rehabilitación y venta, en comparación con el esquema tradicional.

Para la Canadevi, la renovación de edificios se perfila como uno de los principales motores de nueva vivienda en la ciudad, junto con esquemas de prefabricación y programas regulatorios recientes.

Renobra también busca expandirse con esta fórmula, que, además de competitiva, es sustentable al prolongar la vida útil de las estructuras existentes hasta por 80 años.

El reciclaje de edificios antiguos se presenta como un puente entre la historia de la ciudad y las necesidades actuales de vivienda. “Competimos por precio, por ubicación y por calidad. El reto es convencer a los clientes de que un edificio renovado puede ofrecer lo mismo que uno nuevo, y hacerlo accesible”, dice el directivo.

SALUD DIGNA

LIDERAZGO GLOBAL EN CALIDAD Y ATENCIÓN AMBULATORIA

Con una amplia red de diagnóstico en México, la institución atendió a más de 18 millones de pacientes en 2024.

Salud Digna ha alcanzado un hito histórico en el sector de la salud en América Latina, al consolidarse como la institución de atención ambulatoria con el mayor número de unidades acreditadas por la Joint Commission International (JCI) en todo el mundo.

La JCI es una prestigiosa entidad estadounidense que evalúa y avala programas de calidad y seguridad en atención en hospitales y organizaciones de salud a nivel global. Sus estándares son reconocidos por ser los más exigentes en la industria médica.

En México, además de Salud Digna, únicamente 10 organizaciones cuentan con esta acreditación y todas ellas son hospitales. Esto le ha valido un lugar como referente mundial en calidad y seguridad del paciente y la distingue por su modelo de atención ambulatoria.

Hasta la fecha, 144 de las más de 230 clínicas de Salud Digna en el país han sido verificadas por la JCI, lo que demuestra su firme compromiso con la excelencia.

Sin embargo, este solamente es el primer paso en su plan, que busca lograr la acreditación del 100% de sus unidades en México para finales de 2025.



IMPACTO Y RECONOCIMIENTO

Como asociación civil, ofrece una extensa gama de estudios diagnósticos, entre los que destacan:

- Laboratorio clínico
- Ultrasonido
- Electrocardiograma
- Mastografía
- Tomografía
- Resonancia magnética
- Densitometría ósea
- Rayos X
- Consulta nutricional
- Papanicolau
- Servicios de optometría, con venta de lentes graduados a precios asequibles

La organización es considerada como la principal fuente de lentes para los mexicanos y lleva a cabo la mayor cantidad de estudios de densitometría ósea en el mundo.

Asimismo, cuenta con la red de diagnóstico de covid-19 más amplia del país y es la tercera prestadora de atención médica en el territorio nacional, solo después de las instituciones oficiales del gobierno.

Durante 2024, Salud Digna proporcionó servicios a más de 18 millones de pacientes, complementando la labor que los sectores público y privado realizan en favor de la salud de la población mexicana.



MÁS INFORMACIÓN EN:

www.salud-digna.org

Facebook: SaludDignaMx

Instagram: saluddigna_mx

X: @SaludDigna

LA FÓRMULA PARA VIVIR EN COMÚN

El esquema de vivienda en comunidad se renueva con mezcla de usos y una segunda vida a sus espacios compartidos.

POR: Diana Zavala

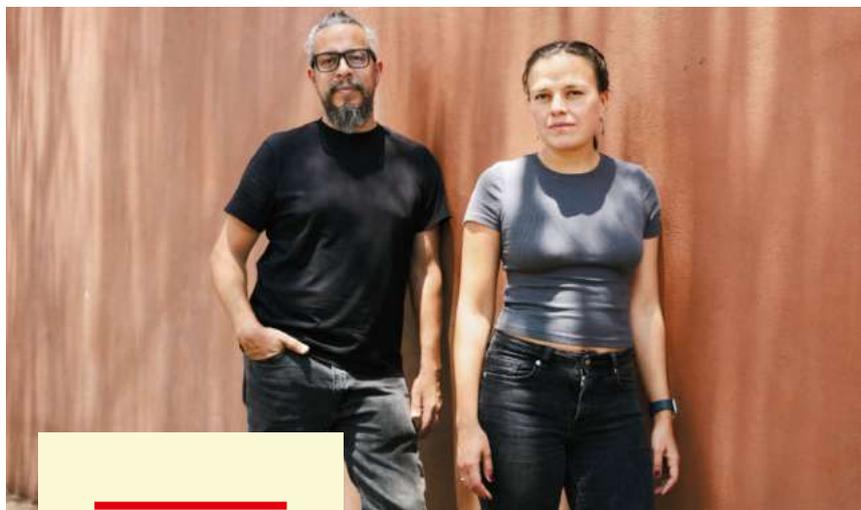
Los conjuntos residenciales de lujo, con áreas verdes, piscinas y gimnasios, promueven un estilo de vida comunitario, con entretenimiento y servicios a la puerta del departamento, que, al escucharlo, provoca un inevitable *déjà vu*. La idea, aunque transformada, no es nueva. En el México del siglo XX, las unidades habitacionales se construyeron bajo el mismo principio: vida colectiva en espacios compartidos.

Ese mismo espíritu se asoma en la estrategia del gobierno federal, que prevé la construcción de 1.2 millones de viviendas agrupadas en conjuntos, con la promesa de ofrecer una vida que vaya más allá de los muros de cada departamento.

Las desarrolladoras privadas también adoptan este concepto no solo por los beneficios que aporta a los habitantes, sino también por dos razones estratégicas: concentrar una mayor cantidad de personas en pocos metros cuadrados resulta financieramente conveniente e incluir equipamiento dentro de los propios inmuebles permite ubicar los desarrollos en zonas donde el entorno carece de servicios completos y, en consecuencia, el suelo es más barato.

DEL FUNCIONALISMO A LA VIDA EN COMUNIDAD

El modelo de vivienda en conjunto se mantiene vigente porque los problemas que buscaba resolver siguen presentes. Mariana Borja, coordinadora del Laboratorio de Vivienda de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), explica que las primeras unidades se levantaron con la llegada del funcionalismo y la urgencia de alojar a más familias en menos suelo, sin sacrificar condiciones básicas. “Se puede meter a más población en terrenos pequeños y dotarla de iluminación, de ventilación, de espacios ajardinados”, señala.



AMASA. Agustín Pereyra y Andrea López, fundadores del despacho, intervinieron espacios comunes de las tres primeras unidades del Infonavit.

De esa lógica surgieron proyectos pioneros, como el multifamiliar Tlalpan, el centro urbano Presidente Miguel Alemán, la unidad Jardín Balbuena o la Modelo, pensados para contener la expansión de la ciudad y ofrecer vivienda accesible en lugares céntricos.

Los espacios sirvieron para algo más que para albergar a sus habitantes. Desde Amasa Estudio, que trabajó en la intervención para mejora de espacios comunes en las primeras tres unidades habitacionales impulsadas por el Infonavit en la década de los 70,

la de Iztacalco, CTM Culhuacán y Santa Fe, las áreas abiertas son también espacios de uso para las comunidades colindantes.

En la unidad de Iztacalco, por ejemplo, el parque central recibe a usuarios de dentro y fuera del conjunto, lo que refuerza su uso cotidiano y lo mantiene en buen estado. En Culhuacán, las canchas y áreas verdes se saturan en horarios escolares, lo que demuestra que los espacios funcionan como extensión del barrio y no solo como equipamiento interno.

Las unidades se convierten en infraestructura comunitaria con impacto en su entorno inmediato, lo que plantea la necesidad de acompañarlas con reglas de gestión que reconozcan esa doble condición.

Pero, con el tiempo, los desarrollos con canchas, áreas verdes, tiendas y hasta escuelas cambiaron: los primeros tenían



MEJORA. Con rehabilitación, mantenimiento y organización, el concepto original de las unidades habitacionales sigue vigente.

menos estacionamiento y más espacio libre, las etapas posteriores se expandieron hacia la periferia con densidades más bajas.

Hoy en día, según cálculos del Laboratorio de Vivienda, los conjuntos representan alrededor del 20% del parque habitacional metropolitano. Un número que revela su peso en la ciudad, pero también el tamaño del reto para mantenerlos vivos. Datos del gobierno de la Ciudad de México indican que hay 11,200 unidades en donde viven 3.6 millones de personas.

Las unidades se ajustan a nuevas formas sin perder el sentido urbano. Mariana Borja explica que su lógica parte del costo del suelo y de la necesidad de acercar vivienda a infraestructura, empleo y servicios. “Requerimos gastar menos en suelo y acomodar más gente dentro de este”, dice.

Estos espacios comunes, comercializados en el segmento medio y residencial como amenidades, son convenientes, además, por aumentar el valor del inmueble. De acuerdo con Propiedades.com, la existencia de un *roof garden* (espacio de recreación en el techo de los edificios) eleva el costo de una unidad hasta en 20%. En el caso de los desarrollos con albercas, el precio puede crecer 30%.

De acuerdo con Raquel Huerta, directora de ComunidadFeliz, en México, el precio promedio por inmuebles dentro de estos desarrollos es de 3 millones de pesos, pero considera que, a futuro, bajará. “Se les va a dar mayores beneficios a proyectos con paneles solares, captación de agua y eficiencia energética”.

Estas soluciones más ‘verdes’ poco a poco ganan terreno en el mercado de los segmentos popular, tradicional y medio. Vinte es un ejemplo de la fórmula. En Real Belmonte, en Tecámac, una zona alejada del centro del Estado de México

y de la capital del país, aunque conectada con la zona industrial del Valle Metropolitano, se construyeron viviendas a partir de los 45.14 metros cuadrados por 1.2 millones de pesos.

Para contrarrestar el tamaño, el desarrollo cuenta con canchas deportivas, escuelas, zonas comerciales, parques para mascotas, juegos infantiles y gimnasio al aire libre. Además, las unidades tienen la certificación Edge, que garantiza una construcción ecológica.

LAS CLAVES PARA EL DESARROLLO

Agustín Pereyra, cofundador de AmasA Estudio, considera que el diseño y el mantenimiento pueden detonar cambios, pero la clave está en la organización vecinal. En Iztacalco, el parque central evolucionó hacia un punto de encuentro, con vecinos que asumieron reglas básicas y un mantenimiento constante.

En Culhuacán, en cambio, la oposición de un grupo con áreas privatizadas generó conflictos: “Lo que necesitamos no es ayuda para barrer, sino para organizarnos”, explicó un vecino a los arquitectos.

En Ignacio Chávez, donde muchos residentes son retirados de la Marina, la

autoorganización marcó la diferencia: el salón de eventos se renta para cubrir seguridad y operación. “Son laboratorios sociales”, resume Andrea López, cofundadora de AmasA Estudio.

Los casos muestran que los espacios abiertos obligan a aprender a compartir. “Lo más valioso es que no son lugares que te dicen qué hacer, sino que permiten la libre apropiación. Un techo puede convertirse en cancha, en pista de patinaje o en lugar de yoga”, explica Pereyra, también de AmasA Estudio.

Esa flexibilidad, que rara vez existe en los nuevos desarrollos privados, es lo que sostiene la vida comunitaria.

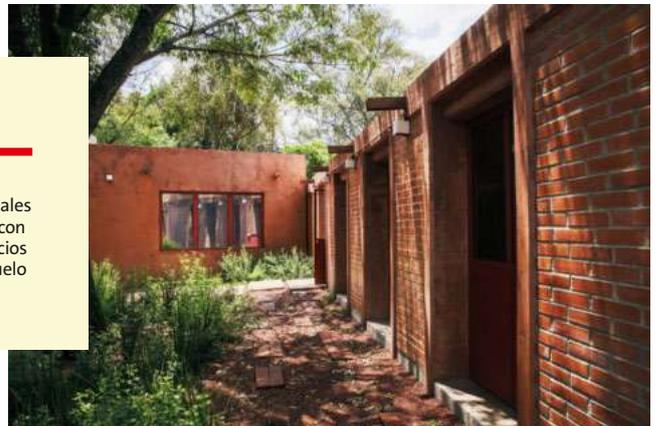
LECCIONES PARA LO QUE VIENE

El reto va más allá de limpiar canchas o reparar bombas de agua. Se trata de construir una cultura condominal en un país donde esa práctica es débil, advierte Andrea López. El problema se complica en proyectos con alta proporción de renta, pues la ley da voto solo a los propietarios. “¿Cómo se van a organizar si la mayoría no tendrá voz?”, cuestiona.

Para las nuevas unidades habitacionales del gobierno, la experiencia de AmasA deja una advertencia: si los proyectos se piensan solo en términos de costo y número de viviendas, el resultado será el mismo de sexenios anteriores, unidades periféricas, aisladas y destinadas al abandono.

Para evitarlo, dicen, el diseño de lo común debe tener la misma importancia que el de las viviendas. “Un espacio bonito eleva la autoestima y motiva a cuidarlo”, agrega López.

Lo que parecía un experimento del siglo XX puede ser la base de la vivienda del futuro, siempre y cuando comunidad, diseño y política pública aprendan a caminar juntas.



GANAR TERRENO. Las unidades habitacionales permiten densificar con más vivienda y servicios en zonas donde el suelo es caro.



DEL ESTADIO AL REAL ESTATE

La 'Messimanía' incrementa el valor y el volumen de las ventas en Miami.

POR: Diana Zavala

La camiseta número 10 de la selección argentina de fútbol representa, para inversionistas de todo el mundo, mucho más que dos dígitos en la espalda. El jugador que la porta, Lionel Messi, es valorado no solo por su desempeño en la cancha, sino por el peso de su nombre como marca, capaz de multiplicar la venta de productos e impulsar el crecimiento de ciudades enteras.

En julio de 2023, el argentino debutó con el Inter Miami y transformó la historia de la franquicia y del destino. En pocos meses, el club duplicó su valor hasta los 1,200 millones de dólares, de acuerdo con la Liga Mayor de Fútbol de Estados Unidos (MLS, por sus siglas en inglés), con contratos globales de Adidas y Apple, además de estadios llenos.

Pero el fenómeno no quedó en la cancha. Los precios de la vivienda en Miami siguieron una curva ascendente desde su llegada, la construcción de inmuebles se multiplicó en las zonas cercanas a los estadios y la presencia de sus connacionales, como compradores de bienes raíces, se convirtió en la protagonista.

En enero de 2022, un año antes del arribo de Messi, el metro cuadrado en la ciudad se cotizaba en 6,275 dólares en promedio, mientras que para junio de 2023, a días de su llegada, ya estaba en 8,004 y en febrero de 2025 alcanzó 8,284 dólares, de acuerdo con Property Star. Las rentas tuvieron un comportamiento similar, al pasar de 33 dólares por metro cuadrado en 2022, a 42 dólares en 2024, con un ajuste a 39 este año.

Las cifras se mantienen estables a pesar de que en 2024 otro jugador entró a la ecuación, el ahora presidente de Estados Unidos, Donald Trump, que con

sus restricciones migratorias ahuyentó temporalmente a los compradores, pero que no fue suficiente para tirar el mercado que se había formado.

El futuro también es prometedor. La Copa Mundial de Fútbol de 2026, que tendrá siete juegos en la ciudad, suena como un aliciente para otro despunte inmobiliario con los compradores internacionales como motor.

“La gente que tal vez haya tenido dudas, pero siempre ha querido comprar algo, ya que vengan al Mundial y vean esta experiencia de todo el crecimiento que ha habido, tendrán un segundo im-

pulso para hacerlo”, opina Peggy Olin, presidenta de la empresa de venta de inmuebles OneWorld Properties. “Ya estamos en los ojos del mundo, y yo creo que ahora más, al darle esta nueva luz con algo tan importante que llega a tantas tantas culturas”.

EL PODER DE LA MARCA

Martha Jazmín, especialista en marketing, explica que la fuerza que ha tenido el jugador no es coincidencia. “Messi es un embajador de marca. Su fama permanece y genera turismo, consumo local y reconfiguración de espacios urbanos”.

La especialista detalla que, detrás de figuras como Messi, existe una clara estrategia de mercadotecnia. Primero, se define un propósito, después, se construye un símbolo y, finalmente, se genera una narrativa que conecta con audiencias globales. “Cuando un personaje logra trascender del deporte al estilo de vida, su valor como marca se multiplica”.

Ese valor no se limita a camisetas o contratos publicitarios. Tiene impacto en sectores completos de la economía: restaurantes, hoteles, tiendas y desarrollos inmobiliarios. El resultado es que las ciudades adquieren un nuevo nivel de visibilidad. “La consistencia y la credibilidad de Messi permiten que su figura no solo



atraiga aficionados al estadio, sino a inversionistas que quieren estar cerca del lugar donde él está”, explica Jazmín.

El efecto es visible. Al caminar por la ciudad, fotos de Messi en las fachadas de los restaurantes muestran que el jugador ha entrado y, con un golpe de suerte, podrían encontrarlo ahí. O tours que prometen pasar cerca de la comunidad privada en Fort Lauderdale donde vive para darle a los fanáticos esperanza de verlo.

Ejemplos previos refuerzan esta lógica. Michael Jordan consolidó en los años 80 un modelo en el que su imagen no solo impulsó las ventas de Nike, sino redefinió la industria deportiva, de acuerdo con la inmobiliaria Redfin.

Jazmín sostiene que Messi encaja en esa misma lógica, pues su figura construye una narrativa que excede el deporte y permea en los espacios urbanos, lo que hoy explica que surjan proyectos inmobiliarios alrededor de los estadios en Miami y Fort Lauderdale, que encuentran un eco entre compradores internacionales.

Miami es hoy un laboratorio de cómo el capital simbólico se convierte en capital inmobiliario. La combinación de un ídolo global, comunidades migrantes con capacidad de compra y una ciudad abierta a la inversión explica el auge.

El ‘efecto Messi’ se refleja en cifras: duplicación del valor de un club, alza sostenida de precios de vivienda, miles de unidades en construcción, 400 mdd

invertidos por argentinos y Fort Lauderdale como epicentro de las mayores operaciones comerciales de 2025.

UN COMPRADOR CLAVE

La llegada de Messi coincidió con la consolidación de los argentinos como principal grupo internacional en Miami. En 2024, representaron el 18% de las adquisiciones, superando a Colombia, con el 14%, Canadá, con el 8%, y Brasil y México, con el 6%, indica Miami Realtors. Entre agosto de 2023 y julio de 2024, invirtieron casi 400 mdd, la mayoría, en efectivo y con tickets promedio de 300,000 dólares.

“Argentina y Colombia siempre han sido mercados fuertes en el sur de Florida. Miami tiene un gran potencial de crecimiento económico que se ha demostrado en los últimos 10 años”, detalla Ollin.

Aunque la atención se centra en Miami, el estadio del Inter está en el condado de Broward, en la ciudad de Fort Lauderdale, la de mayor volumen de transacciones comerciales en el sur de Florida, incluyendo multifamiliares, locales y oficinas, además de la vivienda, con 561 mdd, por encima de Miami, con 395 mdd en el primer trimestre de 2025.

La presencia de Messi en Fort Lauderdale ancla un corredor inmobiliario que se expande hacia Pembroke Pines,

Plantation y Sunrise, ciudades que también superaron los 100 mdd en ventas.

UN BARRIO FRENTE A LA AFA

North Bay Village, un islote de apenas tres kilómetros entre Miami y Miami Beach, llevaba años detenido por restricciones de densidad en la construcción que impedían nuevos proyectos. Ese escenario cambió con la apuesta de la desarrolladora Shoma Group. En 2025 inició la construcción de Shoma Bay, la primera torre de gran escala en más de una década, con 24 pisos de departamentos y amenidades tipo resort.

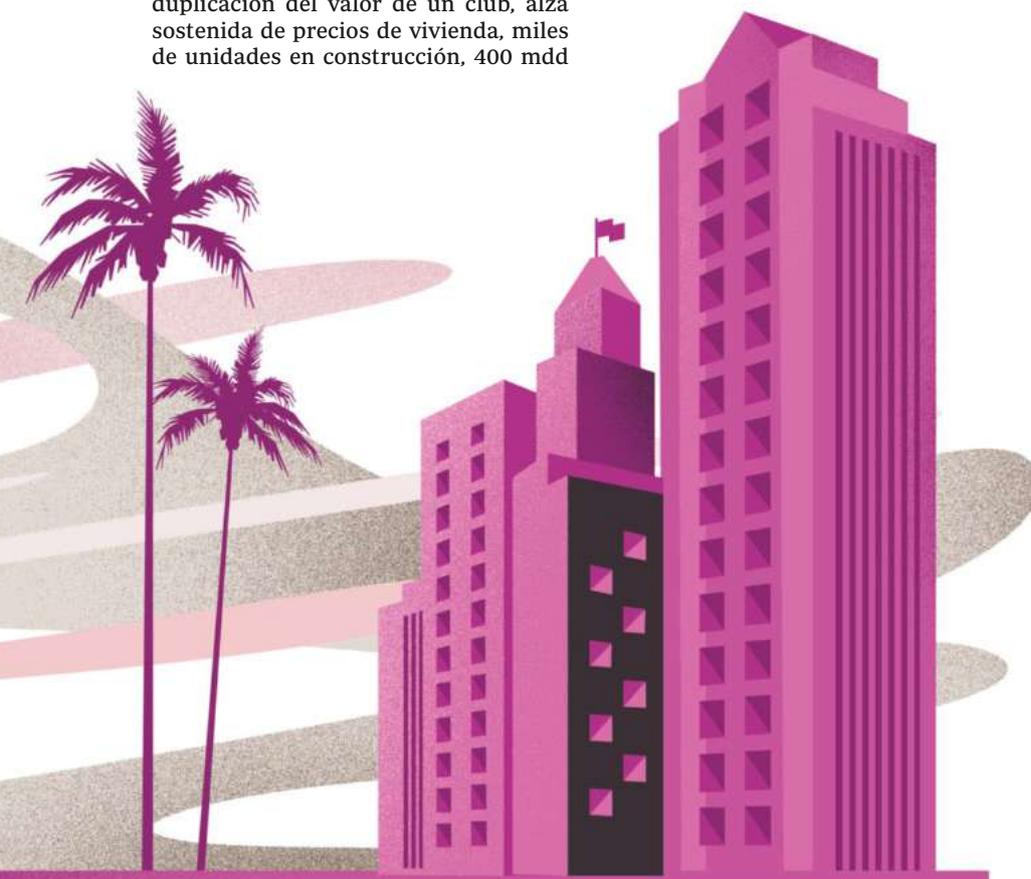
“Yo vi que esos números no funcionaban. No había densidad, por eso no había desarrollos. Con el apoyo del gobierno logramos el permiso para levantar torres (14 ya en construcción) de hasta 40 niveles”, dice Masoud Shojaee, CEO de la firma.

El proyecto volvió a poner a North Bay en el radar de los inversionistas. Poco después, se anunció la instalación de los campos de entrenamiento de la Academia de Fútbol Argentino (AFA) frente a la torre, lo que reforzó el atractivo de la zona y multiplicó el interés de compradores, especialmente, de origen argentino. “La inestabilidad política y económica en Argentina y Colombia está impulsando a individuos de alto poder adquisitivo a invertir en bienes raíces en Miami como refugio seguro”, afirma Stephanie Shojaee, presidenta de la empresa.

“Cuando empiezas a ver a estas personalidades mudarse a Miami, no es un caso aislado. Forman parte de un proceso en el que también participan músicos, artistas y empresarios”, añade Peggy Olin. En ese contexto, Messi se convirtió en un imán que aceleró el interés argentino y consolidó North Bay Village como uno de los enclaves más codiciados.

El efecto fue inmediato. Shoma Bay colocó más del 40% de sus unidades en la etapa inicial de ventas, con los argentinos y los colombianos como compradores principales. El interés en la adquisición por su ubicación frente a la AFA ha estado explícito, de acuerdo con Daniel Castañeda, vicepresidente de Ventas de Shoma, quien dice que las familias esperan llevar a sus hijos a la misma academia en la que entrenará la selección argentina para el Mundial.

Lo que comenzó como la apuesta de un desarrollador se transformó en un polo de atracción para nuevos proyectos, restaurantes y comercios que buscan atender a esa comunidad en expansión.



PRESENTADO POR:



ECOBICI, UN PILAR DE LA INTERMODALIDAD Y EL TRANSPORTE EN CIUDAD DE MÉXICO

Ecobici se integra con transportes clave como el Metro o Metrobús para resolver la última milla de movilidad urbana, lo que promueve una circulación más ágil y eficiente.

Desde el inicio de su operación, en 2010, las bicicletas públicas han sido un medio de transporte cotidiano para los desplazamientos de aproximadamente dos kilómetros en la capital del país.

Según el reporte “Rompe Ecobici récord de viajes en un día con 50 mil 630 trayectos”, publicado por la Secretaría de Movilidad de la Ciudad de México (SEMOVI), el recorrido promedio tiene una duración de 17 minutos, lo que convierte a este sistema en una solución de última milla.

Así mismo, la “Encuesta Ecobici 2023” señala que el 47.1% de los viajes se realizan con el objetivo de llegar a los centros de trabajo o escuelas, y el 43.6% de los usuarios complementan su trayecto con otro transporte.

Para que la movilidad intermodal sea eficaz, la clave está en conectar todos los puntos del recorrido. Es ahí donde las unidades públicas desempeñan un rol fundamental, al cerrar la brecha entre el transporte masivo y el destino final. Su presencia en zonas céntricas permite a las personas trasladarse de forma ágil.

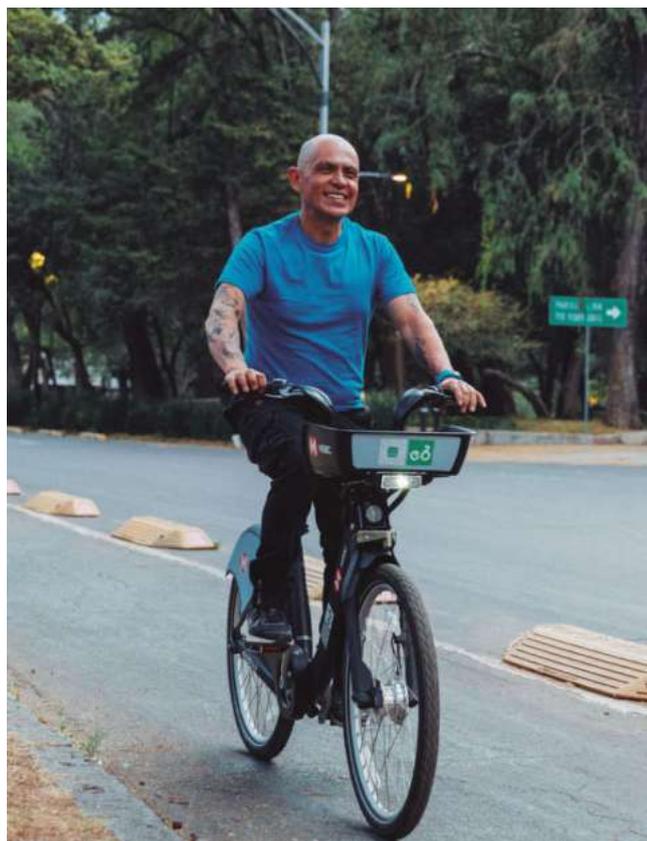
Al respecto, Alejandra Leal, codirectora de Céntrico y especialista en políticas públicas de movilidad sustentable, destaca que tener estaciones cercanas a los diversos sistemas de transporte público —como se ha logrado con las líneas de Metro, Metrobús, Trolebús y los corredores de la Red de Transporte de Pasajeros (RTP)— es un gran acierto.

Aunque Ecobici se extiende mayormente en zonas como Reforma y Polanco, una numerosa cantidad de usuarios proviene de áreas más alejadas, incluso del Estado de México, quienes combinan el servicio con otros medios para optimizar sus viajes.

De acuerdo con Leal, se puede ahorrar hasta 20 minutos de recorrido total y agrega que la estación de Buenavista se ha consolidado como un punto estratégico de intermodalidad en la Ciudad de México, al conectar el Tren Suburbano, Metro y Metrobús con las bicicletas públicas.



EL SISTEMA DE BICICLETAS PÚBLICAS COMPARTIDAS COMPLEMENTA LA RED DE TRANSPORTE EN LA CDMX.



MÁS CICLOVÍAS CONTRIBUYEN A MÁS VIAJES SEGUROS EN BICICLETA.



LAS UNIDADES RECIBEN MANTENIMIENTO CONSTANTE PARA ASEGURAR UN SERVICIO CONFIABLE.

Esto demuestra el papel de la red en la liberación de la presión sobre medios que suelen estar saturados, permitiendo que quienes no tienen la opción de usar el vehículo de dos ruedas puedan aprovechar su espacio en el transporte público.

Además, la bici contribuye a reducir la cantidad de transportes motorizados en las calles. SEMOVI agrega que el 19% de los usuarios de Ecobici solían usar su auto particular antes de cambiarse a la bici, lo que disminuye la congestión vehicular y la contaminación acústica. Esto, a su vez, mejora la calidad de vida y crea un entorno urbano más amigable para peatones y ciclistas.

“Generalmente, la recomendación para los polígonos de bici pública en diversas ciudades es que crezcan como manchas, porque facilitan el balanceo de las unidades entre las distintas estaciones”, comenta Leal.

Por esta razón, con el objetivo de lograr la intermodalidad, se requieren dos estrategias: una para vehículos privados, con biciestacionamientos masivos que constituyan un lugar seguro por la noche y el día, y la segunda para la red Ecobici.

En cuanto a costo, Leal añade que Ecobici es un transporte accesible, con una anualidad de 566 pesos, lo que equivale a un peso con 50 centavos al día. Esto permite a los usuarios trasladarse hasta por 45 minutos por cada viaje.

RETOS Y OPORTUNIDADES PARA EL ENTORNO URBANO

La integración del sistema de bici pública debe ir acompañada de infraestructura ciclista conectada y señalizada, lo cual garantiza la seguridad de quienes utilizan el servicio de bicicletas e incentiva su uso.



ECOBICI ES UNA PIEZA CLAVE DE LA MOVILIDAD QUE CONECTA CON DISTINTOS TRANSPORTES.

La red rompió un récord en 2024, registrando más de 22 millones de viajes en todo el año, lo que representa un aumento del 82.66% con respecto a 2023.

FUENTE: DATOS DEL DESEMPEÑO DE ECOBICI - CDMX, 2024

Un claro ejemplo de la efectividad se ve en Reforma e Insurgentes, lugares que concentran la mayoría de los viajes y promueven el empleo de este transporte sostenible. Por ejemplo, la ciclo vía de Insurgentes es un enlace entre las zonas norte y sur de la ciudad.

Para que la ciudadanía aproveche al máximo la red de transporte multimodal, Leal hace hincapié en la planificación y la experimentación. Por este motivo, el uso de la tecnología, como la aplicación de Ecobici, es necesario para explorar nuevas rutas y revisar los tiempos de traslado.

“Dedicar cinco minutos a planear un viaje puede ahorrar hasta 20 minutos del tiempo total. Además, es momento de que los usuarios salgan de su zona de confort y se atrevan a probar otros sistemas de transporte que no utilizan habitualmente”, destaca la directora de Céntrico.

Con ello, concluye, se deben dejar de lado las etiquetas de ciclista o automovilista y convertirse en un usuario que elige la mejor opción de movilidad, de acuerdo con la necesidad de cada viaje.

Finalmente, una oportunidad de mejora, según la especialista, sería que la red opere las 24 horas. Esto resultaría benéfico para quienes trabajan durante horarios nocturnos y cuentan con pocas alternativas de transporte.



LO QUE DIGA LA DEMANDA

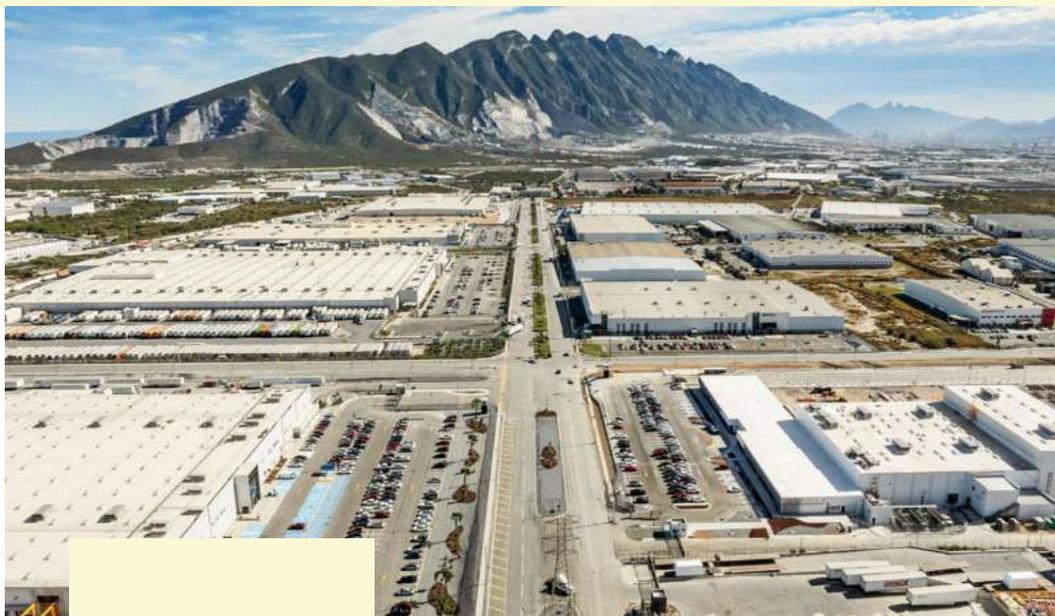
La construcción de parques industriales conlleva inversiones que no pueden basarse solo en la disponibilidad de la tierra.

POR: Luis Alberto Zanela

En algunas regiones del país, lo que sobra es espacio para el desarrollo de diversas industrias, pero no necesariamente existen las condiciones para que ello ocurra. Tal es el caso del Corredor Interoceánico del Istmo de Tehuantepec (CIIT), un proyecto centenario que fue renovado para enlazar, vía ferroviaria, de una manera más eficiente los puertos de Salina Cruz y Coatzacoalcos. Incluso el de otros puertos, como Lázaro Cárdenas y Altamira, planeados y ubicados estratégicamente en ambos litorales y con grandes reservas territoriales.

Aunque el director general del CIIT, Octavio Sánchez Guillén, destaca el acondicionamiento de los puertos y la rehabilitación de las vías ferroviarias, reconoce que los Polos de Desarrollo para el Bienestar (Podebis) planeados como parques a lo largo del corredor para atraer industria no han detonado y aunque ocho de los 14 planeados ya están licitados, prácticamente no hay avances. Esto, de acuerdo con los especialistas, es en parte porque la manufactura está concentrada en otras regiones del país.

Históricamente, en México se ha privilegiado el centro, Bajío y norte para asentar industria, derivado de la intensa relación comercial que se tiene con Estados Unidos, lo que ha provocado que el desarrollo de los parques industriales se concentre en esas zonas. "La manufactura es la principal fuente de crecimiento económico y empleo en México,



FRONTERA. Parte de la concentración de naves industriales en el norte del país responde a su cercanía con Estados Unidos.

y los parques industriales son la casa de esa manufactura", dice Claudia Esteves Cano, directora general de la Asociación Mexicana de Parques Industriales Privados (AMPIP).

Para Francisco Muñoz, vicepresidente ejecutivo de Industrial y Logística de CBRE, si bien el mercado fue cauteloso en este primer semestre debido a la llegada de Donald Trump a la presidencia de Estados Unidos y la guerra comercial que desató con aranceles contra el mundo, la perspectiva continúa positiva para el segundo semestre, pero ligada, aun así, al norte.

El especialista detalla que en la construcción de un parque, la ubicación resulta clave. "La infraestructura que tienen alrededor los puertos la verdad es que no está al nivel de lo que se necesita. Entonces, no puedes tener un parque si no tienes la infraestructura correcta". Incluso, Muñoz va más allá al plantear también el desarrollo de vivienda, logística y mano de obra, lo cual ya se ha dado en las regiones en donde está la industria.

Gonzalo Robina, director general adjunto de Fibra UNO, abunda en este caso de la infraestructura logística, con

puertos, ferrocarriles y carreteras que conecten eficientemente los parques en las regiones donde se encuentran, pero acentúa otros retos. “Electricidad y gas natural. Yo diría que, hoy en día, son indispensables, sobre todo, para el tema de la manufactura, que es el que más demanda”.

“Tenemos identificados cinco ejes estratégicos para la definición y ubicación de un parque industrial que nos ayudan a garantizar un ecosistema competitivo y equilibrado”, destaca, por su parte, Sergio Argüelles, presidente y CEO de la desarrolladora de parques industriales FINSA, al coincidir en el tema de la infraestructura logística y energética, así como de la mano de obra calificada. “Un eje importante es la disponibilidad de talento, la proximidad a zonas con una fuerza laboral abundante y calificada, esto lo vemos en el norte del país, con excelentes ciudades con universidades técnicas y de todo tipo de carreras”.

Un entorno económico favorable para la atracción de inversiones y gobiernos que agilicen la obtención de permisos, así como un marco legal que facilite la operación, son los otros temas que Argüelles identifica como motores para construir un parque, así como aspectos ambientales y hasta de disponibilidad de tecnología.

EL ATRACTIVO INDUSTRIAL CONTINUARÁ

Esteves sostiene que, en los últimos cuatro años, el sector de los parques industriales ha atravesado diferentes vaivenes, con ocupaciones extraordinarias de cuatro millones de metros cuadrados de absorción anuales entre 2021 y 2024, con un despunte en 2023, con cinco millones, lo cual no es necesariamente sano si se toma en cuenta que el promedio nacional previo se había situado por años en los dos millones de metros cuadrados.

“Vimos reacciones en el mercado que nunca habíamos visto. Unos precios que posiblemente no se vuelvan a repetir, en donde en la Ciudad de México ya hablaban de unas rentas que nunca se habían registrado”, dice Es-

teves. “Por supuesto, empiezan a despegar ciertos lugares más ‘sexys’, como Monterrey, Tijuana, Ciudad Juárez, porque nuestros procesos productivos están muy ligados a Estados Unidos, entonces siempre la franja fronteriza es la más atractiva”.

Los desarrolladores de parques, 95% agremiados en la AMPIP, no se durmieron en sus laureles. La directora señala que hasta agosto pasado había 113 parques en construcción, una cifra inédita. “De octubre para acá, pensando en el momento en que empieza el gobierno de Claudia Sheinbaum, nos comprometemos con ella a apoyarla en el Plan México con la construcción de 100 parques. En estos primeros

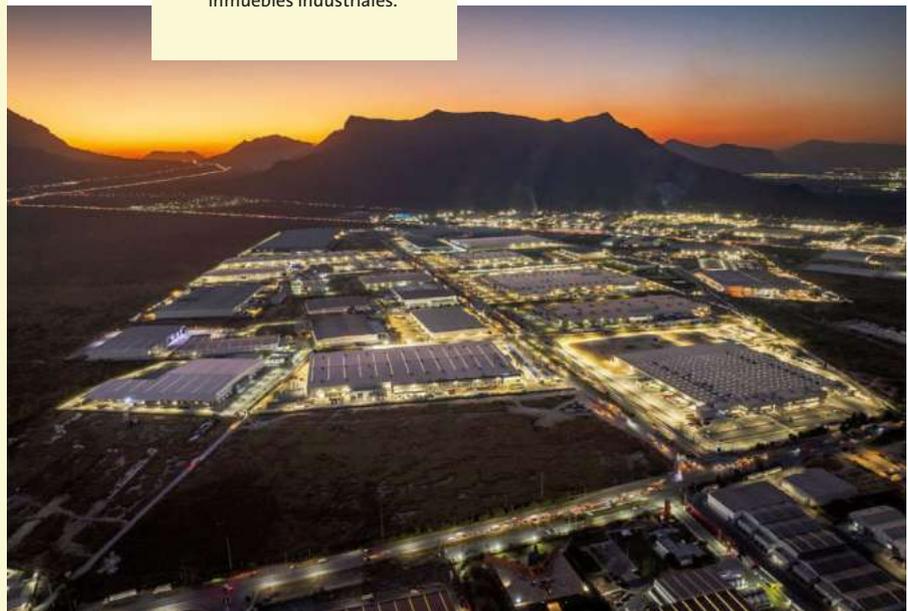
300 días llevamos 18 entregados. Así de sexys estamos”.

En conjunto, estos 18 parques representan una inversión de más de 701 millones de dólares y abarcan una superficie de tres millones de metros cuadrados. En su ocupación total, albergarán 203 empresas de los sectores de manufactura automotriz, aeroespacial, electrónica o dispositivos médicos, así como logística. Y eso, según Esteves, se suma a los 477 parques industriales existentes. “En los últimos tres años, el sector, al menos los miembros de la AMPIP, han invertido más de 16,000 mdd en el desarrollo de infraestructura inmobiliaria industrial”, asegura.

Al respecto, Robina enfatiza en la necesidad de continuar con el desarrollo de más parques. “Hablo de 75 millones de metros cuadrados desarrollados en los últimos 35 años, de 1990 a la fecha. Lo que se espera con el *nearshoring* o relocalización es que necesitamos doblar esos 75 millones en los próximos siete a 10 años, máximo”, señala el directivo, quien también es consejero propietario del Comité Técnico de Fibra NEXT, una escisión de la infraestructura industrial de Fibra UNO, llevada a cabo en julio pasado, derivada de esas buenas perspectivas para el sector.

En una primera etapa, se hizo una colocación de nueve activos aportados por Fibra NEXT en una OPI en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) que levantó 8,000 millones de pesos y se espera que, en una segunda etapa, se

SUMINISTRO. La disponibilidad de energía y gas son clave para determinar la ubicación de los inmuebles industriales.





PAUSA. El crecimiento en el desarrollo de parques se ha ralentizado en el primer semestre del año, pero se espera una demanda estable y al alza.

aporten otros nueve hasta integrar los 182 inmuebles industriales de Fibra UNO, con valor de 24,000 mdp. “Concluyendo esta segunda etapa, vamos a tener ocho millones de metros en los próximos, a lo mejor, siete años. Estos ocho se van a convertir en 20, tenemos ya la reserva territorial, tenemos todo, y el 90% está en el centro del país, Querétaro, Estado de México, Ciudad de México, algo en Guadalajara y Querétaro”.

En el caso de FINSA, el foco también está en seguir desarrollando infraestructura mediante un apalancamiento financiero que puede situarse entre 1,500 y 2,000 millones de pesos, de acuerdo con Argüelles, quien comparte que también, en su caso, la mayoría del portafolio se encuentra en el Bajío y el norte del país, incluso con cinco parques en construcción en la zona de Monterrey.

A diferencia de Fibra NEXT o FINSA, que construyen parques, Fibra MTY se ha consolidado como un comprador de

activos estabilizados, esos que tienen factibilidad probada y también con ubicaciones, sobre todo, en el norte del país. “Seguimos con nuestro programa de adquisiciones que hemos hecho durante los últimos 10 años. Como compramos activos estabilizados, ya están rentados, ya tienen energía, agua, ya están operando”, dice Javier Llaca, cofundador y director de Operaciones e Inversiones, quien enfatiza además en otro tema toral para el éxito de un parque, que es la seguridad pública y la certeza jurídica.

El directivo destaca también la demanda que están teniendo el centro, el Bajío y el norte, donde se encuentran sus parques, por lo que siguen con planes de crecimiento donde se requiere. “En los últimos meses, hemos desarrollado expansiones por más de 72,000 metros cuadrados para nuestros clientes, y estamos por empezar otros

45,000; además, estamos negociando otros 35,000 metros cuadrados en diferentes expansiones”. Esto, aunado a sus planes de adquisiciones, conlleva un compromiso de inversión de 700 mdd, 500 de ellos levantados en marzo pasado en la BMV.

Aunque notan cierto tipo de ralentización en el primer semestre en el desarrollo de parques y algo de nerviosismo en las inversiones en este inicio del periodo Trump, los especialistas observan una demanda estable y prometedora hacia los próximos años, atendiendo los aspectos de energía, agua, conectividad, seguridad, transporte, talento y mejora administrativa.

Y no es que no se tenga la capacidad de desarrollar parques en cualquier estado del país fuera de las regiones tradicionales contemplando estos factores, pero, como dice Esteves, de la AMPIP, la demanda manda.



Vivimos tu pasión extraordinaria



Patrocinador Local
FORMULA 1 GRAN PREMIO
DE LA CIUDAD DE MÉXICO 2025

El logo F1 FORMULA 1, el logo F1, FORMULA 1, F1, FIA, FIA FORMULA ONE WORLD CHAMPIONSHIP, GRAN PREMIO DE LA CIUDAD DE MÉXICO y las marcas relacionadas son marcas comerciales de Formula One Licensing BV, una empresa de Formula 1. Todos los derechos reservados.





SER MÁS VERDE PARA GANAR MÁS

El diseño de espacios exteriores no solo aumenta el valor de un inmueble, sino que permite que la calidad de vida de los usuarios mejore.

POR: *Fernanda Hernández Orozco*

Vivir un confinamiento de más de un año, en algunos casos, en un departamento pequeño, sin un patio o terraza, hizo que para muchas personas contar con un espacio al aire libre en sus hogares y oficinas se convirtiera en un requisito indispensable cuando la emergencia por covid-19 terminó.

“De los pocos efectos afortunados que tuvo la pandemia fue la aceleración de esta tendencia de que el paisaje a cielo abierto es no solo un lujo, sino una necesidad”, dice Fernanda Rionda, presidenta de la Sociedad de Arquitectos Paisajistas de México (SAPmx).

Ahora, los espacios al aire libre son muy buscados, sobre todo, en los grandes centros urbanos del país, como la Ciudad de México, Guadalajara y Monterrey, donde el concreto gana cada vez más lugar, agrega Karim Oviedo, presidente de la Asociación Mexicana de Profesionales Inmobiliarios (AMPI).

Su atractivo incluso se ha convertido en un factor determinante en el valor y, a la vez, en la posibilidad de vender más rápido y a un mejor precio un inmueble. En la capital del país, por ejemplo, en las colonias cercanas a Chapultepec, las rentas mensuales se cotizan a partir de 22,000 pesos, mientras que el promedio es de 15,000.

En zonas menos densas en vegetación, la fórmula es similar. En las colonias Guadalupe Inn y Del Carmen, en el sur de la Ciudad de México, los precios van de 21,000 a 28,000. Mientras que en Santa Fe, cerca del parque La Mexicana, el valor supera los 20,000 pesos.

A pesar del éxito comercial que tienen los inmuebles con vegetación en su interior o exterior, la realidad aún tiene retos para que más zonas cuenten con el beneficio. En la Ciudad de México, cada habitante tiene en promedio 7.5 metros cuadrados de áreas verdes, de acuerdo

con el inventario de la capital, muy por debajo de la recomendación de los estándares internacionales, que ronda los 15 metros cuadrados.

Aunque dentro de la capital hay discrepancias. “Es muy poco equitativo. No es el mismo espacio con el que cuenta Milpa Alta que en Cuajimalpa o Miguel Hidalgo, donde está el bosque de Chapultepec”, dice Rionda.

Para compensar esta falta de áreas naturales en las ciudades, las desarrolladoras podrían incorporarlas dentro de sus inmuebles para obtener una ma-

yor valorización, pero aún no todas lo ven como una parte fundamental de los edificios. “Muchas veces, por intentar optimizar el espacio del suelo, que suele ser escaso, sobre todo, en las ciudades grandes, se tiende a perder estos espacios verdes por darle paso a otros de concreto, de cemento, que no ayudan mucho al entorno y tampoco a la gente”, explica Oviedo.

UNA INVERSIÓN SOSTENIBLE

La AMPI sostiene que un diseño con buena arquitectura del paisaje puede aumentar el valor de un inmueble hasta un 20%. Sin embargo, los costos de mantenimiento que conlleva tener un espa-

PARA TODOS. Fernanda Rionda, de la SAPmx, dice que la arquitectura del paisaje no solo debe ser en interiores, sino también en espacios públicos.



FOTO: ANYLÚ HINOJOSA-PEÑA



VENTAJA. Según la AMPI, un diseño con buena arquitectura del paisaje puede incrementar el valor de un inmueble hasta un 20%.

COLONIAS CERCANAS A PULMONES DE LA CIUDAD DE MÉXICO

El valor promedio de la renta en la capital del país es de 15,000 pesos, pero las áreas verdes, junto con una buena oferta de infraestructura y servicios, elevan los precios.

Colonia	Parque	Renta (en pesos)
1a. Sección del Bosque de Chapultepec	Bosque de Chapultepec	25,853
Polanco	Bosque de Chapultepec	27,734
Bosques de Chapultepec	Bosque de Chapultepec	28,363
Chapultepec Morales	Bosque de Chapultepec	22,555
San Miguel Chapultepec	Bosque de Chapultepec	22,102
Condesa	Parque México	30,071
Hipódromo Condesa	Parque México	27,160
Roma Norte	Parque México	20,100
Roma Sur	Parque México	26,107
Guadalupe Inn	Viveros de Coyoacán	21,546
Del Carmen	Viveros de Coyoacán	28,129
Centro Comercial Santa Fe	La Mexicana	20,980
El Contadero	La Mexicana	20,117
San Mateo Tlaltenango	La Mexicana	21,943

FUENTE: Inmuebles24, con datos a junio de 2025.

cio verde son altos, por lo que el aumento en el precio del inmueble no es tan atractivo. “Debido a los altos costos de la vida, muchas personas no están dispuestas a pagar costos adicionales con las áreas verdes”, dice el presidente de la AMPI.

Los especialistas consultados, sin embargo, señalan que los costos de mantenimiento de estas áreas no deberían ser elevados si se eligen diseños de paisajes que sean amigables con el entorno. Oviedo pone como ejemplo algunos desarrollos en Quintana Roo, que integran a la selva maya como parte del diseño. También en Guadalajara hay diseños que incorporan los bosques aledaños, que son muy apreciados tanto por inversionistas como por los compradores.

“Hay muchas soluciones basadas en la naturaleza que van a permitir no solo ahorrar energía, sino otros recursos. Por ejemplo, si hacemos ciudades o fraccionamientos esponja, que en lugar de tomar el agua de alguna fuente externa, ensuciarla y tirarla al drenaje para que luego se vaya al mar, se enfocan en captar agua de lluvia a través de techos verdes y jardines”, explica Rionda.

De acuerdo con la Sociedad de Arquitectos Paisajistas, el valor de crear estos jardines dentro de una propiedad varía dependiendo de si se requiere sustrato o no, pero se considera una inversión que va desde 800 hasta 3,000 pesos por metro cuadrado.

La presidenta de la SAPmx explica que muchos arquitectos del paisaje prefieren trabajar con plantas nativas, en lugar de especies exóticas, como las jacarandas y los tabachines, muy populares en muchas ciudades del país, pero que consumen gran cantidad de agua. Especialmente, donde el estrés hídrico es fuerte.

Además, gracias a un buen diseño del paisaje o, en general, a una buena planeación arquitectónica, que involucre varias disciplinas, pueden hacer más eficientes otros gastos, como el consumo de agua y de electricidad.

Rionda señala que una buena arquitectura del paisaje no solo implica los jardines en espacios privados, sino en las áreas verdes en espacios públicos, como parques, jardinerías y alamedas.

“Es importante, más allá de la plusvalía”, dice Rionda, pues afirma que las personas y las ciudades se benefician de espacios verdes públicos bien diseñados y pensados en los seres humanos. La percepción de seguridad mejora en zonas donde las personas cuentan con un espacio público verde a 15 minutos, máximo, caminando desde su casa o de su lugar de trabajo, pues estas áreas permiten la creación de cohesión social.

MÁS DATOS, MENOS LADRILLOS

Las nuevas apuestas en el sector inmobiliario ya no se concentran en construir, sino en utilizar tecnología para tomar mejores decisiones.

POR: Alejandro Bazán

En el mercado inmobiliario, el ladrillo ya no es el centro de la estrategia. Hoy, la mayor oportunidad de negocio está en los datos. El uso masivo de información, potenciado por la inteligencia artificial, redefine la forma en que se decide dónde construir, cómo valorar un inmueble y qué retorno obtendrá un inversionista.

Las plataformas que integran ciencia de datos permiten estimar, con mayor precisión, las ventas de un negocio según su ubicación, simular la experiencia de recorrer un departamento sin visitarlo físicamente e, incluso, conectar a un comprador con un agente inmobiliario a través de asistentes virtuales, reduciendo tiempos y costos.

“El proceso de búsqueda se está automatizando: un agente de IA conversa con el interesado, filtra opciones y lo enlaza directamente con el bróker. Eso ahorra muchísimo tiempo”, ejemplifica Gilberto Perezalonso, cofundador de BlackPrint Technologies, herramienta de adquisición de bienes raíces creada para localizar y adquirir sitios estratégicos. Para él, el impacto será comparable al de internet en la industria, “pero 100 veces más grande, porque nadie podrá quedar fuera”.

DEL CEMENTO A LA ANALÍTICA

El cambio es profundo, las decisiones ya no se basarán únicamente en estudios tradicionales de mercado, sino en modelos predictivos que combinan

matemáticas, estadística y datos geoespaciales. Los inversionistas exigirán proyecciones basadas en escenarios, no solo en encuestas. De acuerdo con Marcela Estrada, directora general de la firma de consultoría inmobiliaria CREA Soluciones, con las herramientas se logran optimizar procesos a través del análisis de los sentimientos de consumidores respecto a centros comerciales o restaurantes. “Lo que antes tomaba horas de trabajo manual, ahora lo hacemos en una tercera parte del tiempo”, dice.

La magnitud de esta tendencia ya se refleja en el mercado. Diferentes estudios estiman que el valor de la industria *proptech* alcanzará los 44,880 millones de dólares en

2025 y se proyecta que llegue a 119,45 mdd en 2032. Más que un complemento, la tecnología y la ciencia de datos se están convirtiendo en el eje de valor del sector.

La narrativa se confirma en los lanzamientos de la industria, donde las presentaciones que acaparan mayor interés y oferta son las enfocadas en el uso de datos, tanto para vender propiedades como para tomar decisiones de desarrollo. El futuro de la industria se jugará más en el terreno de la analítica que en el del cemento.

RETOS PARA QUE CIMENTELA REVOLUCIÓN

Sin embargo, para que esta transformación sea real, el sector enfrenta tres obstáculos principales. El primero es el acceso a información confiable. “En México, no hay tanta disponibilidad de datos abiertos. Muchas veces, tenemos que hacer *mystery shopping*, pedir información directamente a los desarrolladores o buscarla fuera de internet”, señala Fabián Sánchez, presidente ejecutivo de CREA.

El segundo es la necesidad de talento especializado, con formación en estadística, matemáticas y ciencia de datos aplicada al sector. “No basta con extraer datos, hay que combinarlos, interpretarlos y presentarlos en gráficos y pronósticos que sirvan para decisiones de negocio”, añade el directivo.

El tercero es la cultura de adopción, pues, a diferencia de otros mercados, en México todavía predomina la intuición y la experiencia personal por encima de la evidencia cuantitativa. La profesionalización es clave para que los datos sean vistos como activos estratégicos.

Más que desarrollar viviendas o centros comerciales, la competencia estará en quién controla y aprovecha la información: desde hábitos de consumo hasta movilidad, pasando por opiniones en redes sociales y precios en tiempo real. El negocio inmobiliario del futuro ya no se mide solo en metros cuadrados, sino en terabytes.

“
EL PROCESO DE
BÚSQUEDA SE ESTÁ
AUTOMATIZANDO: UN
AGENTE DE IA
CONVERSA CON EL
INTERESADO, FILTRA
OPCIONES Y LO ENLAZA
CON EL BRÓKER.
”

Marcela Estrada, directora general de
CREA Soluciones.



Museo Yancuic Iztapalapa, CDMX.

Los Cabos, BCS.

Rompeolas Sallinacruz, Oaxaca.

Centro Nacional de las Artes, CDMX.

Tren Maya, Tramo 3, Yucatán.

Senado de la República, CDMX.

Calzada Flotante, CDMX.

GI

GRUPO INDI

www.grupoindi.com

Terminal Portuaria, Veracruz.

Cabebré Lines 3, CDMX.

Desnivel Churubusco, CDMX.

Patio Martín Carrera, CDMX.

Segundo Piso Periférico, CDMX.



TOP
EXPANSION
TECNO
LOGÍA

PODCAST ➤

**RESUMEN DIARIO DE LAS
MEJORES NOTICIAS**

LUNES A VIERNES 6 AM

DISPONIBLE EN



PODCAST 



**RESUMEN DIARIO DE LAS
MEJORES NOTICIAS**

LUNES A VIERNES 6 AM

DISPONIBLE EN



La empresa hotelera ha cambiado su estrategia y, en lugar de enfocarse solo en expandirse como en la última década, la nueva administración pretende ser una de las cadenas más rentables del país.

POR: Zyanya López y Rosalía Lara



UN NUEVO COMIENZO

L

a hotelería mexicana quedó en crisis después de la pandemia: ocupaciones en cero, hoteles cerrados y deudas insostenibles. En ese escenario, Norte 19, antes Hoteles City Express, pasó de ser un modelo de eficiencia a registrar un crecimiento desordenado. Y entonces apareció Gustavo Tomé, un inversionista con trayectoria en los sectores inmobiliario, bursátil y financiero, quien vio la posibilidad de un reordenamiento profundo.

“Nosotros empezamos a revisar la empresa porque se nos acercó con la necesidad de un crédito especializado

para sobrevivir al covid-19. La hotelería había sido una de las industrias más golpeadas y City Express arrastraba ya una deuda significativa. Lo primero que pensamos fue en un financiamiento de emergencia”, recuerda el presidente de Fibra Plus. Lo que comenzó como una operación de crédito de corto plazo terminó en un involucramiento mayor, una entrada al capital accionario que implicaba también participar en las decisiones estratégicas.

Hoteles City Express fue fundada en 2002 por Luis Barrios, ex-CEO de Grupo Posa-



GUSTAVO

TOMÉ

INVERSIONISTA
Y PRESIDENTE
DE FIBRA PLUS.

FOTOS:
DIEGO
ALVAREZ
ESQUIVEL

CAMBIOS.
El empresario rechaza que los movimientos en el liderazgo de Norte 19 haya sido una toma hostil.

33.5%

ES SU UTILIDAD BRUTA DE OPERACIÓN.

das, con el objetivo de atender la creciente demanda de turismo de negocios en México. Su propuesta se basó en un modelo de operación eficiente, estandarizado y dirigido a un segmento específico, lo que permitió su rápida expansión en distintas regiones del país. El primer hotel abrió en Saltillo y marcó el inicio de una estrategia de rápido crecimiento.

Como explicaba Barrios en una charla virtual con GBM en julio de 2024, “el objetivo era crear una cadena en el segmento de negocios con tarifa económica o accesible, que tuviera una gran relación de valor para el cliente contra el precio que pagara”.

Con el respaldo de fondos internacionales, como Morgan Stanley Real Estate Fund y el IFC del Banco Mundial, City Express pasó de ser un competidor local a convertirse en una cadena multinacional. “Siempre pensamos en que debía tener todos los estándares internacionales para, en un eventual futuro, poder ser considerada como un producto de calidad global”, dijo en la conversación el empresario, que rechazó la solicitud de entrevista hecha por *Expansión*.

En 2013, comenzó a cotizar en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV) y en 2014, levantó su segundo tramo de capital por 125 millones de dólares. Durante esta etapa, llegó a abrir un nuevo hotel cada 5.8 semanas, una velocidad de expansión pocas veces vista en el sector. Entre 2013 y 2024, el número de hoteles pasó de 82 a 151, pero la rentabilidad no creció en la misma proporción. En la práctica, duplicar el número de hoteles dobló los ingresos pero redujo la eficiencia en la operación y en las finanzas.

La tarifa promedio también comenzó a deteriorarse. En una década, mientras la inflación acumulada superó el 40%, el precio promedio por habitación en términos reales se redujo. Esto fue consecuencia de aperturas en zonas de menor demanda o con tarifas más bajas, lo que impidió capitalizar ubicaciones de alto valor.

Se abrió más pero se ganó menos. El resultado fue un portafolio extenso pero con márgenes decrecientes, en el que muchas unidades apenas alcanzaban a cubrir gastos operativos. A esto se sumó un nivel elevado de apalancamiento: para 2019, la razón deuda neta/ebitda ya alcanzaba 4.4 veces, muy por encima del rango saludable de dos a tres veces.

La fragilidad quedó aún más expuesta tras un movimiento que, en su momento, fue visto como un hito histórico. En 2022, la compañía vendió la marca City Express a Marriott International por alrededor de 100 mdd. Fue la primera vez que una cadena global absorbía una marca mexicana de este tamaño. Para la empresa, el ingreso era una oportunidad para reducir hasta en 50% su deuda, enviar un mensaje de confianza a los inversionistas y replantear su estrategia.

Barrios señaló en su charla con GBM que se utilizaron 40 mdd para prepagar deuda, continuar liquidando las amortizaciones de los créditos pendientes y reestructurar de nuevo a menores tasas que las de 2020 y con mejores plazos.

Pero, según Tomé, la historia fue distinta: “Ese dinero debió destinarse a pagar deuda, pero se canalizó a proyectos poco estratégicos y con retornos muy inferiores al costo de financiamiento”. Entre ellos, una inversión de 4 mdd en el desarrollo de un software para operar hoteles de terceros, un negocio en el que la compañía no tenía experiencia y que terminó causando pérdidas de 2 mdd.

“Desarrollamos la operadora, una desarrolladora y una plataforma tecnológica que nos llevó a ser la cadena más grande de América Latina en este segmento de mercado, vendiendo más de 4.5 millones de cuartos al año en cuatro países”, defendió Barrios.

TENSIÓN EN AUMENTO

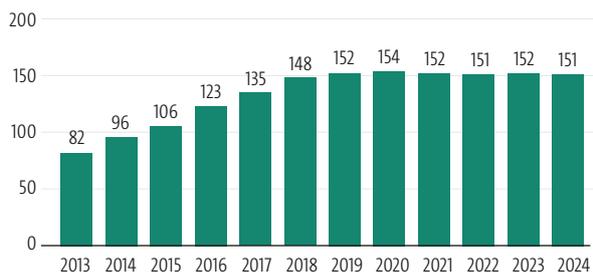
Mientras la dirección buscaba diversificarse, los accionistas exigían disciplina y foco. La tensión culminó el pasado abril, cuando el fundador salió del consejo y fue sustituido como presidente por Alberto Ignacio Sánchez, en una reconfiguración liderada por un grupo de nuevos consejeros encabezado por Tomé. Se sumaron Gustavo Ramírez Berrueta, inversionista inmobiliario; Pedro Solís Cámara Jiménez Canet, socio director de Solís Cámara y Compañía, y Abelardo Hernández Julia, CEO de Soho Capital Management. Los dos primeros forman parte del comité técnico de Fibra Plus.



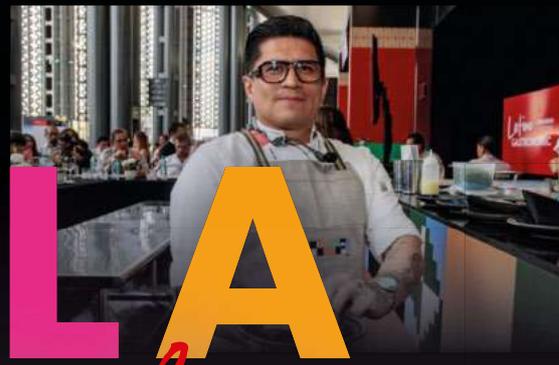
CRECIMIENTO

En 10 años, el número de hoteles de Norte 19 casi se ha duplicado.

NÚMERO DE HOTELES EN OPERACIÓN



FUENTE: Norte 19.



PUEBLA

Epicentro de la *Gastronomía Latina*

La **Ciudad de Puebla** se convirtió en la capital mundial de la cocina al recibir el **congreso gastronómico más relevante de Latinoamérica**, un encuentro sin precedentes que reunió al mayor número de talentos con reconocimientos internacionales en la historia de la ciudad.

+37 CHEFS NACIONALES E INTERNACIONALES | **8** CHEFS RECONOCIDOS POR LA GUÍA MICHELÍN | **4** CHEFS EN RANKINGS GLOBALES COMO THE WORLD'S 50 BEST RESTAURANT

+5.540 ASISTENTES | **+60** EMPRESAS ASISTENTES | **+10** UNIVERSIDADES

+70 MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Latino | CONGRESO Y FESTIVAL
GASTRONOMIC

Un evento de **Puebla para el mundo**.
Herederero de una **ciudad reconocida internacionalmente por su cocina**.



Como Barrios, los actuales integrantes del consejo de administración declinaron dar entrevista a *Expansión*. En contraste, algunos analistas calificaron el movimiento como una “toma hostil”, aunque Tomé lo rechaza: “No fue un acto de confrontación, sino el ejercicio legítimo de los derechos de los inversionistas a proteger su patrimonio. La administración no arriesga su propio capital; los accionistas sí”.

El nuevo consejo aprobó la creación de comités especializados para evaluar inversiones y estrategias de mercadotecnia, así como una revisión integral de los estatutos sociales. Entre sus primeras medidas, se ordenó la venta de activos no estratégicos y la suspensión de proyectos de baja rentabilidad.

Para Tomé, la empresa es el reflejo de un fenómeno presente en el mercado mexicano: el crecimiento en unidades sin un análisis suficiente de la rentabilidad. Durante años, el objetivo fue abrir más hoteles que sus competidores en el país. Lo logró, pero con márgenes más reducidos y una disminución en su valor bursátil. Entre 2013 y 2024, el precio de las acciones de Norte 19 cayó 80%. Además, en 2014, con 96 hoteles, la utilidad fue de 142.7 millones de pesos; en 2024, con 151 propiedades, apenas alcanzó los 72 mdp.

LAS ADVERTENCIAS

El mercado castigó. Actinver, en su último reporte, calificó a Norte 19 como la emisora más débil del sector, asignándole la nota *underperform*, la única en ese nivel dentro de su categoría. “Somos cautelosos respecto a la estrategia de la compañía en el corto y mediano plazo, y dado que los indicadores operativos siguen teniendo un desempeño débil, es necesario priorizar”, señala la firma.

Morgan Stanley recortó en 8% su estimado de ebitda para 2025 y redujo en 192 puntos base los márgenes operativos esperados. También ajustó a la baja en 10% su previsión de flujo operativo, señalando que la rentabilidad no repunta. El banco advierte riesgos adicionales: recuperación lenta del turismo de negocios, menores beneficios del *nearshoring*, presiones de refinanciamiento de deuda y cambios estructurales en el mercado laboral hacia esquemas híbridos o remotos que afectan directamente la ocupación hotelera.

“Si bien vemos un claro retorno a los fundamentales y mejoras en el frente del



“

LA CONSOLIDACIÓN LLEGARÁ EN DOS O TRES AÑOS; LO IMPORTANTE ES ESTAR PREPARADOS CON UNA ESTRUCTURA SANA Y UN MODELO CLARO.

Eduardo Ymay,
director general de Norte 19.

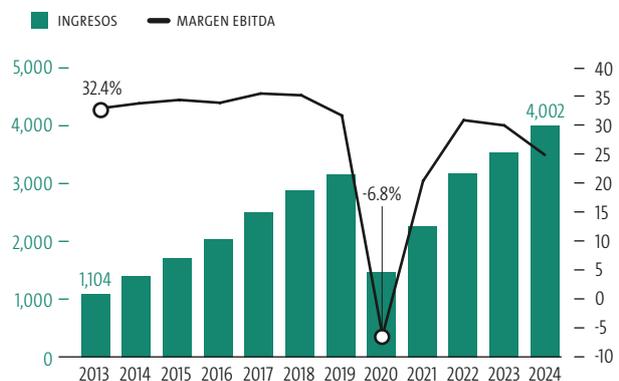
”



PERO NO MÁS GANANCIAS

Y aunque los ingresos se han más que triplicado, en la última década el margen de ganancia ha caído ocho puntos porcentuales.

INGRESOS DE NORTE 19 EN MPD Y MARGEN EBITDA EN %



FUENTE: Norte 19.

Acumula **Puntos Doters** y viaja a la playa



Escanea y únete



Doters, el Programa de Lealtad
de Viva y sus Aliados

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

 doters

 viva⁹

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



ACUMULANDO DEUDAS

Aunque el perfil financiero de la empresa está mucho mejor que en el primer año poscovid, su deuda neta a ebitda aún está lejos de los niveles considerados como saludables.

DEUDA NETA / EBITDA EN VECES



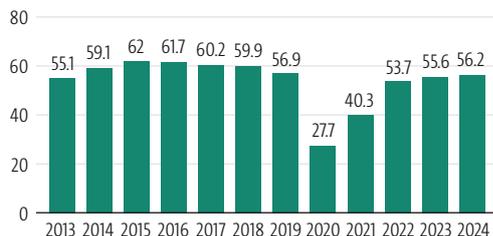
*Para 2020 no hay datos disponibles.

FUENTE: Norte 19.

ESTABILIDAD

La ocupación de los hoteles se mantiene en los mismos niveles en la última década.

OCUPACIÓN EN %



FUENTE: Norte 19.

DESPLOME

Las acciones de Norte 19 no se han recuperado del golpe de la pandemia.

PRECIO EN PESOS



FUENTE: Investing.com.

balance, creemos que la historia carece de una narrativa clara que pueda impulsar un repunte sostenible hacia adelante”, señaló en su actualización bimestral.

GIRO DE TIMÓN

La llegada en mayo de Eduardo Ymay como director general de Norte 19 marcó un nuevo rumbo. Consultor con más de 45 años en hotelería, incluyendo cargos clave en Grupo Real Turismo y experiencia en Camino Real y Quinta Real, se había incorporado en 2021 como asesor en Full Service y Alimentos y Bebidas, contribuyendo a procesos de reorganización y mejora continua.

Su nombramiento como CEO reflejó la continuidad del plan de consolidación para afrontar los desafíos del sector, bajo la consigna *back to basics*: eficiencia y rentabilidad. Desde su óptica, los últimos años habían significado una “dispersión innecesaria” que desviaron recursos y atención del corazón del negocio.

Ymay puso en marcha una reestructura que prescindió de 60 puestos vinculados a áreas no estratégicas. La operación hotelera, en cambio, no se tocó. También reestructuró un crédito sindicado por 2,928 mdp, con el objetivo de bajar deuda a menos de tres veces ebitda en 2026. De acuerdo con el directivo, la prioridad fue fortalecer al equipo que genera ingresos y garantizar que cada propiedad opere con la mayor eficiencia.

Su meta es recuperar la rentabilidad que alguna vez distinguió a la empresa. En sus mejores años, la cadena alcanzó una utilidad bruta de operación cercana al 40%. Hoy en día, ronda el 33.5% y el compromiso de la nueva administración es llevarla al rango de entre 37 y 38% en un plazo de 12 a 18 meses. “Ese es el punto de inflexión. Lograrlo significaría darle la vuelta a la percepción del mercado, volver a ser una de las dos cadenas más rentables del país”, dice Ymay.

Los analistas de Actinver están en línea con el directivo. De acuerdo con un reporte, se proyecta que los ingresos, ebitda y utilidad neta de Norte 19 se incrementarán a una tasa anual promedio del 11%, 14% y 3%, respectivamente, durante el periodo 2024-2029.

Sin embargo, el futuro no está exento de retos. Enero y febrero fueron meses complicados: caídas de hasta 60% en regiones petroleras, desplomes de ocupación en plazas fronterizas y descensos de casi 40% en Cancún evidenciaron la fragilidad del sector. Factores como la inseguridad, la reducción de vuelos y la finalización de megaproyectos de infraestructura afectaron la demanda.

Sin embargo, la visión de Ymay es de mediano plazo. “La consolidación llegará en dos o tres años; lo importante es estar preparados con una estructura sana y un modelo claro para entonces”. Norte 19 no descarta abrirse a operar marcas distintas en el mediano plazo. Hilton, Hyatt y Sofitel figuran en la lista de autorizaciones ya obtenidas, aunque el foco inmediato es consolidar la operación actual. “Primero, encaminar el rumbo y después, ampliar”, comenta Ymay.

La meta es convertirse en la operadora hotelera multimarcas más rentable de México. No será solo un título, insiste, sino una realidad respaldada en cifras, ocupaciones, tarifas y márgenes sostenibles. “Nuestro negocio es la hotelería. Y si nos concentramos en eso, no tengo duda de que podremos recuperar la confianza del mercado y volver a crecer, esta vez, con bases sólidas”, asegura.

TecSalud: nueve años

TRANSFORMANDO LA ATENCIÓN ONCOLÓGICA

Mauricio Canavati, director del Centro de Cáncer de Mama en TecSalud, destaca la importancia de la atención multidisciplinaria para optimizar los tratamientos de las pacientes.

Anueve años de su inauguración, el Centro de Cáncer de Mama de TecSalud se consolida como un espacio para la atención integral de la patología oncológica más frecuente entre las mexicanas.

Su director, Mauricio Canavati Marcos, expresa que el centro ha logrado distinguirse al contar con tecnología de punta, pero sobre todo por reunir a los mejores especialistas, evitando la fragmentación del tratamiento oncológico. Esto significa que cada paciente recibe atención continua y multidisciplinaria, en un lugar especializado ubicado en el Hospital Zambrano Hellion en Monterrey, Nuevo León.

“El propósito es que, bajo un mismo techo, los pacientes con enfermedades mamarias, tanto benignas como malignas, reciban atención de todos los especialistas requeridos: cirujanos, oncólogos, radiooncólogos, psicooncólogos, nutricionistas, genetistas y personal de rehabilitación”, explica el doctor Canavati.

En entrevista, detalla que cada caso se revisa semanalmente en sesiones multidisciplinarias, donde se discuten diagnósticos y planes de tratamiento con la participación de radiólogos y patólogos expertos en mama, lo que reduce significativamente la posibilidad de errores y asegura decisiones consensuadas.

El diagnóstico oportuno es un eje fundamental en el servicio que brindan en este lugar. En ese sentido, Canavati expresa que la mamografía sigue siendo la herramienta más eficaz para detectar el cáncer antes de que aparezcan síntomas. Asimismo, indica que es igualmente importante que dicho estudio sea interpretado por radiólogos especializados y no solo por el oncólogo, ya que de este modo se minimizan errores.

“Los pequeños hallazgos pueden pasar desapercibidos si no se cuenta con la experiencia específica en imagen mamaria; incluso pacientes que cumplen con estudios rutinarios pueden presentar diagnósticos tardíos por una mala interpretación”, expone.

El director del Centro de Cáncer de Mama de TecSalud advierte que alrededor

del 20% de las mexicanas se practican revisiones médicas periódicas, lo que resalta la necesidad de implementar campañas continuas de educación y sensibilización, tanto para los pacientes como para los médicos.

Por ello, el centro se ha empeñado en facilitar la experiencia de las pacientes mediante la integración de todos los



servicios en un mismo piso, permitiendo que biopsias, estudios de imagen y consultas médicas se realicen en coordinación, evitando demoras innecesarias para todos los usuarios.

Con más de 3,000 consultas anuales, alrededor de 1,000 estudios de imagen mensuales y más de 150 tratamientos de quimioterapia al mes, el Centro de Cáncer de Mama de TecSalud se ha convertido en un referente regional en atención oncológica especializada.



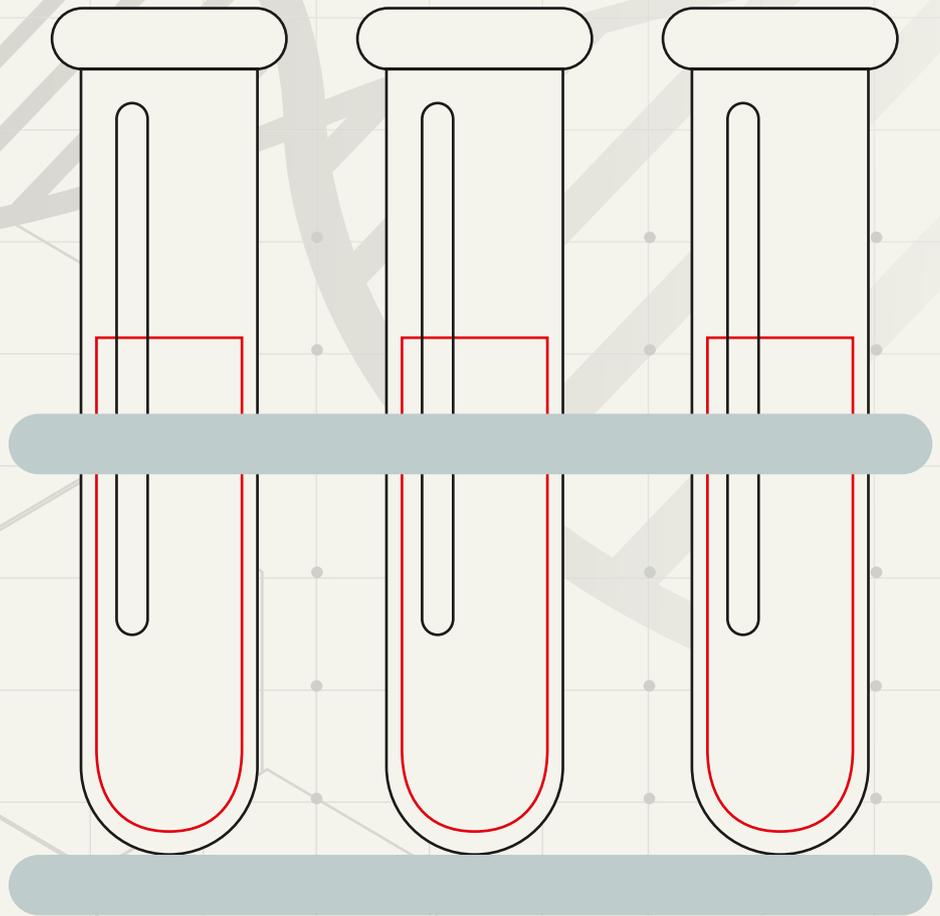
“La detección temprana permite procedimientos más efectivos, menos agresivos y una mayor tasa de curación; es el primer paso para el éxito en el tratamiento del cáncer de mama”.

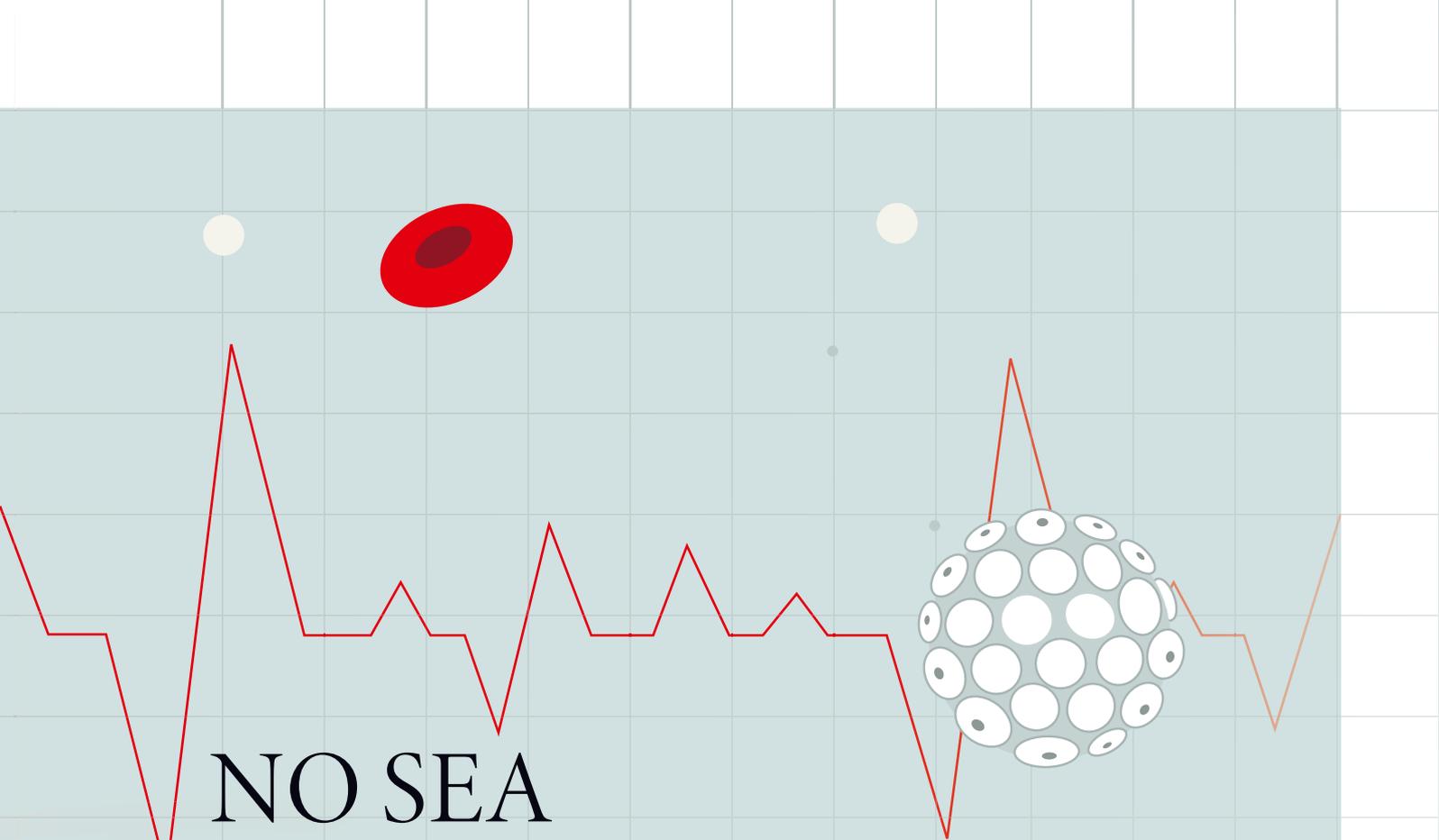
MAURICIO CANAVATI MARCOS,
director del Centro de Cáncer de Mama
en TecSalud.





LOGRAR QUE EL CÁNCER





NO SEA MORTAL

Las empresas farmacéuticas colocan el desarrollo de medicamentos oncológicos en el centro del negocio, con el objetivo de impulsar el acceso para más pacientes.

POR: Mara Echeverría

Hace 20 años, ser diagnosticado con cáncer era una sentencia de muerte y, aunque el mundo está lejos de tener una cura generalizada, dado que no es un padecimiento sino cientos de ellos, no significa que las compañías dejen de lado la investigación clínica y la creación de moléculas que ayuden a los pacientes a tener una mejor calidad de vida.

El reto es que todos los enfermos tengan acceso a las medicinas y que el cáncer en todos sus tipos se convierta en un padecimiento crónico, no en una causa de muerte. Y las empresas farmacéuticas apuntan a México como uno de los países donde se realizan nuevas investigaciones y se impulsa el segmento de

la oncología como prioritario, junto con las enfermedades cardiovasculares.

En el país, cada año se diagnostican 195,500 casos de cáncer en sus diferentes tipos y el 46% de los pacientes fallece por esta causa, de acuerdo con datos del INEGI. En 2023, se reportaron 91,562 muertes por esta enfermedad, 52.4% fueron mujeres y 47.6%, hombres. Y para 2045, serán diagnosticados otros 360,000 casos de cáncer, especialmente, de próstata, mama y colorrectal, con 54,284, 47,574 y 29,168 casos, respectivamente.

Con este aumento de casos, no solo en México, las farmacéuticas trabajan en el desarrollo de nuevos tratamientos que otorguen calidad de vida a los pacientes. Se trata de cambiar las

prácticas para ir más allá de las quimioterapias, sobre todo, en pacientes con estados más avanzados de la enfermedad.

El punto de partida son los estudios clínicos, que en algunos casos pueden tomar hasta una década para el desarrollo de una molécula, considerando el inicio desde la fase de investigación preclínica. Con los datos de los resultados hechos públicos, se someten a las autoridades regulatorias de cada país.

Luján Forti, directora médica para Pharma de Sanofi Latinoamérica, explica que, en México, cuentan con dos moléculas para el tratamiento, la primera para el mieloma múltiple, un tipo de cáncer de la sangre que se origina en las células plasmáticas, unos glóbulos blancos que producen anticuerpos, y una más para el cáncer de piel y de pulmón. El foco, como el de otras farmacéuticas, es prolongar la supervivencia de los pacientes. “Cambió totalmente la tolerancia al tratamiento. La calidad de vida que tienen los pacientes es otra sumado a la expectativa de vida”, señala.

El foco de la investigación de Sanofi en oncología apunta a cánceres hematológicos difíciles de tratar y que, en la actualidad, tienen pocas alternativas en tratamientos. Respecto a tumores sólidos, ya existen líneas de investigación que están en fase uno, orientadas al gastrointestinal y al de pulmón. “Se viene una línea fuerte para desarrollar en oncología. Nos queremos posicionar como una región y México claramente es un país con gran potencial para el desarrollo de estudios clínicos: tiene centros de investigación, médicos adecuados y muy buenos datos clínicos que son certeros, y eso es punto crítico para los estudios clínicos”, dice Forti.

TECNOLOGÍA PARA LA SALUD

Para reducir el tiempo de desarrollo de los estudios, la farmacéutica utiliza inteligencia artificial a través de un software en el que se concentra la información sobre patologías con y sin tratamientos médicos para desarrollar conocimiento y determinar necesidades insatisfechas para ciertas enfermedades o tratamientos. De ahí, se determinarán los objetivos terapéuticos de las diferentes moléculas y su diseño.

Forti señala que oncología es una prioridad para la farmacéutica, con un *pipeline* interesante, pero aún en fases preliminares. La proyección es que, conforme avancen las fases, estos estudios clínicos lleguen a México.

Para AstraZeneca, además de en el desarrollo de moléculas y nuevos tratamientos, el trabajo también se relaciona con la detección oportuna. Valentina Gallart, directora médica de la farmacéutica en México, explica que esto implica una mayor probabilidad de supervivencia para el paciente, incluso, en algunos casos, mantenerlo en remisión más de 10 años.

“Tenemos el objetivo de eliminar el cáncer como causa de muerte y esto involucra intervenir en una detección oportuna”, asegura. “En otra vertiente, tenemos un portafolio de moléculas nuevas e innovadoras con diferentes mecanismos de acción”.

La compañía también emplea la IA para la detección y el diseño de fármacos. Las terapias van en dos vías, una para dañar de forma directa las células cancerosas con medicina de precisión y terapias, y otra, con un abordaje desde el sistema inmunológico para que el cuerpo se deshaga de ellas.

“Rumbo a 2030, planeamos lanzar 20 medicamentos nuevos, de los cuales 10 están en oncología. Esto quiere decir que la mitad de la investigación que estamos corriendo a nivel mundial está





FIESTA INN®
HOTELES

TÚ, QUE EN CADA VIAJE DE
TRABAJO LO DAS TODO,
DÉJANOS DAR
TODO POR TI.

HACEMOS
LA DIFERENCIA



FIESTAINN.COM

destinada a oncología”, dice la directiva, quien precisa que AstraZeneca tiene 194 proyectos en las diferentes fases de investigación y de estos, 47 se desarrollan en México y 22 son enfocados en cáncer.

El año pasado, la compañía invirtió 300 millones de pesos en la investigación clínica y este año, la cifra se va a elevar a alrededor de 500 mdp. En los próximos tres años, la farmacéutica proyecta liberar data de alrededor de 50 indicaciones, esquemas o presentaciones nuevas para los pacientes.

José Regalado, director médico del Área de Oncología y Hematología de Johnson & Johnson, explica que los tratamientos actuales y en desarrollo no solo van orientados a aumentar la supervivencia, sino que la meta es que sean menos reactivos, dado que no afectan por igual las células sanas que las enfermas.

“La vida del paciente ya está afectada por el cáncer y lo que buscamos, lejos de deteriorarla o complicarla más, es mejorarla. Todos los tratamientos innovadores lo que buscan es eso, incluso con vías de administración mucho más accesibles; de tratamientos intravenosos hemos pasado a terapias orales y subcutáneas que facilitan mucho más el apego al tratamiento”, dice.

Regalado refiere que el cáncer es la tercera causa de muerte en México y, en los próximos años, va a aumentar por el incremento de la longevidad, lo que lleva a estimar que, hacia 2040, los pacientes de cáncer aumentarán entre un 60 y un 80%. Con estas previsiones, J&J dirige su investigación clínica a oncología. “No solo en J&J, en la investigación a nivel mundial, más del 50% está enfocada en cáncer”, señala.

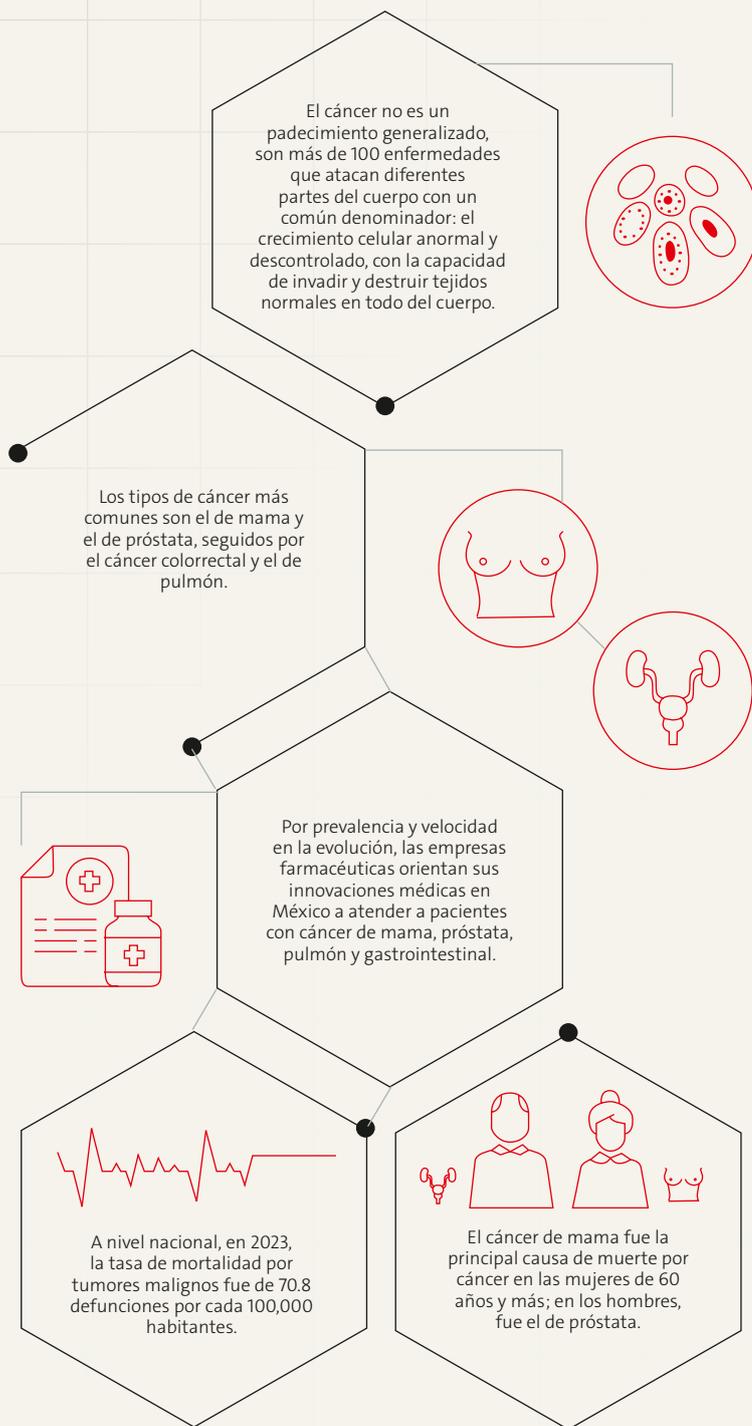
LA MEDICINA DE PRECISIÓN

En los tratamientos, las terapias personalizadas van ganando popularidad. Dirigidas a ciertas mutaciones que pueden presentar los tumores que se convierten en puertas de entrada a las células cancerosas, estos medicamentos ya no atacan todas las células por igual, como ocurre con la quimioterapia, sino que son muy específicas para depositar el medicamento directo en la cancerosa, respetando la sana.

Francisco Olguín Sánchez, líder médico del Área de Oncología de Pfizer México, comenta que la medicina de precisión es fundamental para el diagnóstico y para determinar si el tratamiento será quirúrgico, a través de radiación o con terapias sistémicas. “Han evolucionado

RADIOGRAFÍA DEL CÁNCER EN MÉXICO

El aumento de casos en el país sigue, a la vez que llegan al mercado nuevas terapias en los sectores público y privado.



FUENTE: INEGI.

Montreal empieza en Aeroméxico

Viaja en uno de nuestros vuelos diarios y directos desde la Ciudad de México.



Estar cerca, llegar lejos.



Reserva ahora



cada vez más las innovaciones en cáncer, por lo que le podemos decir a una persona diagnosticada que la lucha no está perdida. Hoy, existen opciones que pueden modificar el curso de la enfermedad”, sostiene.

En la Ciudad de México, el Centro Médico ABC Campus Observatorio cuenta con una Unidad de Medicina de Precisión, que apoya el trabajo de análisis patológico en el laboratorio de Patología Molecular. Carolina Vaisman, jefa de esta unidad, explica que utilizan algoritmos de IA para identificar variantes genéticas, antes llamadas mutaciones, y saber si tienen o no asociado un tratamiento.

Esta medicina tan especializada puede determinar un punto en la evolución de una patología para entender el tumor al que se va a hacer frente, lo que deriva en tratamientos dirigidos con un menor impacto. “Los efectos adversos que tienen estas terapias dirigidas son muy diferentes a los de una quimioterapia convencional. Los pacientes en general conservan su independencia, algunos hasta pueden seguir trabajando”, precisa.

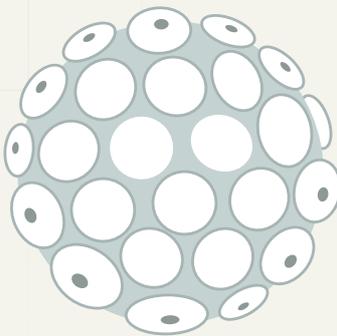
El uso de la IA como herramienta para las terapias también alcanza otras áreas del Centro Médico ABC Campus Observatorio. María Dolores de la Mata Moya, jefa de Radiología, es la encargada del despliegue de un nuevo tratamiento que parte del uso de datos. “Es como tratar a un paciente sin tocarlo”, explica sobre la utilización de Ethos, un dispositivo de radioterapia avanzada con alta precisión que utiliza radiación de haz, y que suministra la máxima dosis posible de radiación en el tumor sin afectar el tejido sano alrededor.

La especialista describe el procedimiento como una cirugía virtual. Como un primer paso, se obtienen las imágenes para visualizar el tumor y los tejidos circundantes. Después, se desarrolla un plan de tratamiento personalizado y cada sesión de radioterapia, que se ajusta en cada sesión con base en el ‘holograma’ del paciente. Cada una de estas sesiones tiene una duración de alrededor de 15 minutos, en las que el paciente utiliza unos lentes de realidad virtual y, de acuerdo con la jefa del área médica, “se cura con cada respiro”.

“La IA en medicina es el gran facilitador para que no estemos haciendo tanto trabajo manual, para que se gane más rápido y más eficiente, pero no se hace nada sin un humano que ponga ese ojo crítico y que tenga la experiencia para determinar el tratamiento, esperando que haya resultados de mejores tasas

“
**TENEMOS EL OBJETIVO
DE ELIMINAR EL
CÁNCER COMO CAUSA
DE MUERTE Y ESTO
INVOLUCRA
INTERVENIR EN UNA
DETECCIÓN OPORTUNA.**
”

Valentina Gallart,
directora médica de
AstraZeneca México.



de curación”, dice De la Mata Moya. “El problema que teníamos los médicos es que era tanta la información que no sabíamos cómo procesarla, hoy, integrar los procesos de IA va a permitir que el 3% que sabemos hoy, en un año, sea el triple”, asegura.

Para la especialista, el tratamiento en conjunto con medicamentos de precisión y radioterapia adaptativa se traduce en menos efectos secundarios, mejor calidad de vida y una toxicidad reducida en más del 60%.

En el Campus Observatorio del Centro Médico ABC se atienden 1,400 pacientes al año. De ellos, el 20% podrá ser candidato a esta tecnología y, con la expansión de las indicaciones en la investigación clínica para la IA, el porcentaje se puede elevar a entre 30 y 40%.

EL DESAFÍO DE LA DISPONIBILIDAD

Forti, de Sanofi, comenta que el trabajo de la farmacéutica con la iniciativa pública es de colaboración, con el fin de mantener la disponibilidad de los tratamientos apegados a las políticas públicas. “Nuestro trabajo con la comunidad no solo es en el acceso al medicamento, es también con el diagnóstico de enfermedades raras y poco frecuentes”, dice.

Es algo que también trabaja AstraZeneca, que tiene en el país 30 convenios de colaboración con los principales organismos, entre ellos, la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios (Cofepris) para acelerar la aprobación de medicamentos, que fueron previamente evaluados por otras instituciones en el mundo.

“Se trata de que puedan confiar en que ya lo revisó la FDA [la Administración de Alimentos y Medicamentos estadounidense], ya lo revisó la EMA [su homóloga en la Unión Europea] o alguna otra agencia de referencia. Nosotros les facilitamos los documentos para que fluya un poco más rápido la parte de aprobaciones en México y no solo de los medicamentos, sino de las nuevas indicaciones que traen nuestros medicamentos”, dice Gallart.

Como una vía para incentivar la inversión por parte del sector salud, la directiva de AstraZeneca México explica que se deben proporcionar resultados a las instituciones para que evalúen los beneficios, como la reintegración de los pacientes a la sociedad de manera productiva. “El cáncer ya no es una sentencia de muerte. Ya hay muchas terapias y los pacientes duran mucho en el sistema, entonces, más allá del costo de un medicamento, es todo lo que involucra el detectar y tratar a tiempo con el mejor medicamento para que ese paciente esté lo mejor posible. Y esto, eventualmente, significa incluso ahorros para el sector salud”, asegura la directiva.

Exteriores sin mosquitos ni moscas

YA SON UNA REALIDAD

Conoce todos los atributos de RIP Mosquito & Insects, una solución ecológica, discreta y de gran durabilidad.

La presencia de pequeños y peligrosos intrusos, como los mosquitos y las moscas, no solo resulta incómoda por las molestias que provocan, sino por las diversas enfermedades graves de las que son transmisores.

Por este motivo, los sistemas automáticos de aspersión para eliminarlos se convierten en la solución que da valor a los proyectos de arquitectos, constructores y paisajistas. Con la excelencia que ofrece RIP Mosquito & Insects, es posible proteger los espacios exteriores para disfrutarlos sin preocupaciones.

SISTEMAS DE ALTA CALIDAD

RIP Mosquito & Insects es una empresa 100% mexicana, con más de 15 años de trayectoria en el mercado. Sus productos están aprobados por la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios (Cofepris) y el Instituto Politécnico Nacional (IPN).

De este modo, entre las grandes ventajas que brinda el sistema automático de aspersión para eliminar mosquitos y moscas destacan:

- Es un producto no tóxico, 100% ecológico, biodegradable y de grado alimenticio
- Amigable con los animales
- No es nocivo para los niños
- Tanque de producto de hasta 200 litros de capacidad
- Durabilidad superior, ya que está elaborado con materiales de acero niquelado y nylon
- Operación sencilla y fácil instalación, tanto en obra blanca como en obra gris
- RIP Mosquito & Insects es fabricante directo de esta solución

Si te interesa conocer más de este sistema inteligente, ingresa al sitio web ripmosquito.com o llama al 55 5909 9324.

Por su fácil instalación, los sistemas automáticos de aspersión de RIP Mosquito & Insects son ideales para solucionar problemas de mosquitos y moscas en espacios exteriores, de manera sana y respetuosa con el ambiente. Así, es posible disfrutar de terrazas y jardines en casas, hoteles o restaurantes.



CONSTRUCTORAS

+ 8,000 Empresas

+ 380,000 Empleos



BANCOS

+ 50 Empresas

+ 300,000 Empleos

¿Sabes cuántas empresas
hay detrás de la
compra de tu casa?

**LAS EMPRESAS GENERAN
8 DE CADA 10 EMPLEOS**



¡Escanéame!

Voz de las Empresas



Consejo de la Comunicación

EL AÑO DEL





FUTURO

futuro



En la próxima conferencia sobre el cambio climático, gobiernos, empresas y sociedad civil deberán poner las cartas sobre la mesa y transparentar los avances a 10 años del Acuerdo de París.

POR: Rosalía Lara /
Belém do Pará, Brasil

Polvo, cemento fresco y mucha vegetación. A unas semanas de que inicie la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático 2025 (COP30) en Belém do Pará, Brasil, la ciudad se ve y se siente inconclusa. Si no es porque algunos letrados nos recuerdan que ahí se llevará a cabo la conferencia contra el cambio climático más importante del año y del mundo, pasaría desapercibido. Pero esto no es más que un reflejo del panorama de la región en esta materia, donde las áreas de oportunidad abundan y los avances son pocos.

La COP de este año, que se realiza en noviembre, no es una más en el calendario. Marca el décimo aniversario del Acuerdo de París, el pacto global que comprometió a más de 190 países a limitar el aumento de la temperatura media global a 1.5 grados Celsius respecto a los niveles preindustriales. Una década después, las promesas de transición hacia energías limpias, financiamiento climático y reducción de emisiones siguen enfrentando la dura realidad de la geopolítica, la falta de coordinación y las energías fósiles.

Las contribuciones determinadas a nivel nacional (NDC, por sus siglas en inglés) son la columna vertebral de este pacto. Se trata de planes de acción presentados por cada país en los que detallan cómo reducirán sus emisiones de gases de efecto invernadero y se adaptarán al cambio climático. Tienen que actualizarse cada cinco años, es decir, que toca en 2025, y siempre deberá hacerse con una mayor ambición.

“Hoy, la expectativa entre los 29 países que ya han entregado las NDC y los poco más de 80 que debieran entregar sus actualizaciones es llegar a 110, 120 países, lo cual por supuesto es menor que lo que se espera de un proceso de este tipo”, dice Gonzalo Muñoz, cofundador de Sistema B y Champion de Alto Nivel de la COP25.

La tensión internacional, marcada por conflictos bélicos y rivalidades comerciales, los cambios políticos dentro de cada país y la situación económica global, con un aumento de la inflación y un menor ritmo de crecimiento, le ponen el pie a este proceso. La COP30 tiene una doble misión: lograr una acción coordinada entre gobiernos, empresas y sociedad civil, y demostrar que la acción climática es posible más allá de los discursos.

El escenario no pudo ser más simbólico. Belém es considerada la puerta de la Amazonía, uno de los grandes sumideros de carbono del planeta, pero también una de las regiones más amenazadas por la deforestación

y la minería ilegal. Según datos del Instituto Nacional de Investigaciones Espaciales de Brasil (INPE), entre 2019 y 2022, la deforestación alcanzó cifras récord, aunque en 2024 el gobierno de Luiz Inácio Lula da Silva logró una reducción de casi el 70% respecto al 2022 en el área bajo alerta.

Así, la cita en Belém pone sobre la mesa los retos, pero también las oportunidades para que cada país muestre sus compromisos. Y ahí es donde México busca proyectarse como una nación clave en la lucha contra el cambio climático.

ENTRE LA AMBICIÓN Y LA REALIDAD

En agosto de 2024, representantes de 22 países participaron en la primera reunión ministerial de América Latina y el Caribe sobre cambio climático, que se realizó en México, donde se firmó un acuerdo para alcanzar metas conjuntas de reducción de emisiones y crear plataformas colaborativas de inversión. Desde ese momento, el país se perfilaba como líder en la región en esta materia.

Además, México anunció en la COP29, celebrada en Bakú, Azerbaiyán, en noviembre del año pasado, su compromiso de alcanzar emisiones netas cero a mediados de siglo. Ese anuncio lo colocó en la misma línea narrativa que otras economías del G20. Sin embargo, la implementación es otra historia.

“Vamos tarde en cuanto a la ambición de los compromisos y en términos de implementaciones”, señala Avelina Ruiz, subdirectora de Política Climática de Iniciativa Climática de México.

Uno de los grandes pendientes es el sector energético. Aunque el Plan Nacional de Desarrollo reconoce la transición energética como un eje estratégico, las inversiones aún favorecen los hidrocarburos. En 2024, alrededor del 78% de la electricidad en México todavía se generaba con fuentes fósiles, de acuerdo con el Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO).

“Nos parece un gran riesgo, porque la seguridad energética no está en seguir ampliando la matriz de energía fósil con el gas y el petróleo, sino con tener alternativas limpias, sobre todo, pensando en que la economía global está transitando a las bajas emisiones y que va a haber me-



nos cadenas de valor y oferta y demanda de combustibles fósiles”, dice Ruiz.

El gas natural, que por años fue considerado un combustible de transición, también está en el centro del debate, pues el plan nacional contempla incrementar la producción de 3,854 millones de pies cúbicos diarios (MMpcd) a 4,976 MMpcd, así como desarrollar infraestructura para su almacenamiento para garantizar la soberanía y la seguridad energética del país.

Sin embargo, Ruiz advierte que este gas fósil no debe considerarse un combustible de transición y que se tiene que hacer el paso inmediato a la tecnología renovable, porque si no será imposible alcanzar las metas del Acuerdo de París.

**UNA DE LAS
DISCUSIONES
DONDE
MÉXICO TIENE
OPORTUNIDAD
DE AVANZAR ES
LA DEL MERCADO
INTERNACIONAL
DE CARBONO.**

Una de las discusiones clave en Belém, y donde México tiene una gran oportunidad para avanzar en sus objetivos, es la relacionada con el artículo 6 del Acuerdo de París, que establece las bases para un mercado internacional de carbono, un sistema que pone precio a las emisiones de CO₂. Esto permite a empresas y gobiernos comprar o vender créditos de reducción para incentivar la transición hacia una economía más limpia. Sin embargo, a 10 años del acuerdo, este mecanismo aún no opera plenamente.

En México, enfrenta sus propias dificultades. “Está desencajado. Por un lado, tienes demanda de créditos de carbono, pero para abastecer esa demanda no tenemos suficientes proyectos, y luego tienes muchos proyectos que no encuentran financiamiento”, explica Eduardo Piqueiro, director general de MÉXICO2, subsidiaria del Grupo Bolsa Mexicana de Valores dedicada a incentivar los mercados ambientales. La estimación es que el país podría reducir alrededor de 20 millones de toneladas de CO₂ a través del mercado federal de carbono. Sin embargo, la falta de oferta y de mecanismos de transparencia limita su alcance, agrega.

La pobreza energética resulta otro obstáculo. De acuerdo con la Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares 2024, el 91.5% de los hogares cuenta con estufa de gas o eléctrica; el 90.6%, con refrigerador, y solo el 43% tiene calentador de agua (ya sea eléctrico o de gas). Resolver estas carencias mientras se reduce la dependencia de combustibles fósiles es un reto político y social.

José Luis Samaniego, subsecretario de Desarrollo Sostenible y Economía



A MARCHAS FORZADAS

PENDIENTES. La política energética de México, muy enfocada en los hidrocarburos, es un obstáculo para la consecución de sus metas.

Circular de la Semarnat, admite que el panorama para México es complejo, pero defiende los avances y asegura que “la transición energética está avanzando muchísimo” de la mano de la Sener, además de que se está fortaleciendo el programa nacional de adaptación, que se dará a conocer en noviembre.

“Estamos metiéndole una dimensión que no estuvo considerada en otro momento, que es la de seguridad nacional,

El propio Brasil, anfitrión de la conferencia, es todo un caso. Mientras Lula da Silva ha prometido detener la deforestación en la Amazonía hacia 2030 y re-posicionar a su país como un actor clave en la agenda ambiental, Petrobras sigue expandiendo sus operaciones en aguas profundas y ultraprofundas.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) estima que la región necesitará inversiones anuales de entre el 3.7 y el 4.9 % del PIB regional por año hasta 2030, lo que equivale a alrededor de 248,000 millones de dólares anuales para cumplir sus compromisos climáticos.

Sin embargo, el financiamiento internacional sigue siendo in-

Belém es una ciudad con un aire de abandono y es que su historia la ha marcado. Fue fundada en 1616 y tuvo su auge debido a la producción y el comercio del caucho. Algunos edificios todavía son vestigio de ese esplendor del que hoy ya no queda nada. El tiempo y el clima pesan sobre la arquitectura urbana.

Durante el auge cauchero, entre finales del siglo XIX y principios del XX, Belém fue considerada una de las ciudades más prósperas de la Amazonía. El Teatro da Paz, con estilo neoclásico, y los palacetes que rodeaban la plaza Batista Campos son testigos de esa época dorada. Sin embargo, tras la caída del ciclo del caucho y décadas de crecimiento urbano desordenado, la ciudad perdió dinamismo económico y quedó marcada por la desigualdad y la falta de planificación.

Hoy en día, Belém enfrenta un reto inédito: convertirse en el escaparate mundial de la acción climática al albergar la COP30. La capital del estado de Pará, con más de 1.5 millones de habitantes, será la sede de un encuentro que reunirá a jefes de Estado, líderes empresariales, activistas y organizaciones de la sociedad civil de más de 190 países.

El desafío logístico es enorme. De acuerdo con la ONU, se espera la llegada de al menos 60,000 participantes, pero Belém no cuenta con las habitaciones suficientes. Ante esta carencia, el gobierno local habilitará hospedajes alternativos, como cruceros en la bahía de Guajará, escuelas e instalaciones de la fuerza armada para recibir una parte de los visitantes.

El transporte es otra de las grandes limitantes. La movilidad urbana enfrenta problemas, como calles deterioradas, transporte público insuficiente y frecuentes inundaciones derivadas de lluvias intensas.

Hasta el momento se han invertido alrededor de 5,000 millones de reales en infraestructura vial, sanitaria y de telecomunicaciones. “Será la mayor transformación urbana de la ciudad en décadas”, declaró en agosto el gobernador de Pará, Helder Barbalho.

Sin embargo, a unas semanas de que se lleve a cabo la COP, la ciudad luce inconclusa.

La población local vive la preparación con sentimientos encontrados. Mientras que algunos comerciantes ven en el evento una oportunidad para dinamizar la economía y atraer turistas, otros muestran escepticismo, como Walquiria, una conductora de Uber, que cuenta que aunque últimamente llegan más extranjeros a la ciudad, cree que solo será una oportunidad fugaz.

Si bien la elección de Belém como anfitriona responde a una carga simbólica, la de colocar a la Amazonía en el centro de la agenda global sobre el futuro del planeta, la pregunta es si la inversión logrará dejar un legado de infraestructura y servicios para la población o si, como en el ciclo del caucho, la bonanza será efímera y dará paso a un nuevo periodo de abandono.



LA SEDE. La sensación en Belém es de una ciudad inacabada. Queda pendiente ver que la inversión en infraestructura deje un legado.

conforme se pongan más difíciles los impactos del cambio climático. Además, tenemos la voluntad de avanzar hacia el cumplimiento de la meta nacional y estamos terminando de preparar la propuesta de la COP30 con el nuevo compromiso nacional determinado, que tiene que ser más ambicioso que el actual”, asegura el funcionario.

OPORTUNIDADES Y CONTRADICCIONES

México no es el único país que parece no empatar lo que dice y lo que hace, toda la región latinoamericana llega a la COP con contradicciones. Por un lado, países como Chile, Colombia y Costa Rica han acelerado la adopción de energías renovables y políticas de descarbonización. Por el otro, las grandes economías, como Brasil y México, mantienen una dependencia de los hidrocarburos.

suficiente. En 2023, último dato disponible, se destinaron solo 83,00 mdd, es decir, solo una tercera parte, según Climate Policy Initiative. “Hay un insuficiente financiamiento a los países en desarrollo para que atiendan las necesidades de su población en términos de servicios, infraestructura y, al mismo tiempo, reduzcan emisiones”, dice Ruiz.

A nivel global, los últimos 10 años han mostrado una paradoja. Por un lado, el despliegue de energías renovables ha crecido de manera exponencial. Para 2025, la Agencia Internacional de Energía (IEA, por sus siglas en inglés) espera que la inversión mundial en energía limpia alcance los 2.2 billones de dóla-



res, lo que representaría alrededor de dos terceras partes del total de la inversión energética mundial. Además, el 91% de los nuevos proyectos de generación renovable a gran escala resultaron más baratos que las alternativas fósiles, de acuerdo con la Agencia Internacional de Energías Renovables (IRENA).

Sin embargo, por otro lado, las emisiones de gases de efecto invernadero alcanzaron un nuevo máximo histórico en 2024, impulsadas principalmente por el carbón y el petróleo, según el Global Carbon Project. Al mismo tiempo, 2024 fue el año más cálido desde 1850 y se estima que la anomalía global media fue de 1.62 grados por encima del periodo de referencia 1850-1900, de acuerdo con Berkeley Earth, una organización de investigación sin fines de lucro.

Muñoz advierte que uno de los principales obstáculos para caminar hacia el objetivo común es la errónea ideologización de la crisis climática. “Esa mera torpeza conceptual, el de pretender ideologizar la biofísica, pretender ideologizar algo tan concreto como lo que ocurre en un plano atmosférico cuando se acumulan gases de efecto invernadero al ritmo que lo hemos acumulado los seres humanos. Es ciencia”, sostiene. “Tenemos que derribar el obstáculo de la torpeza o de los intereses creados que nos han impedido avanzar más rápido. Si tan solo rompiésemos ese obstáculo, los avances serían extraordinarios en todos los sectores de la economía”.

UN FUTURO EN DISPUTA

La COP30 llega en un momento en que la ventana para limitar el calentamiento global se estrecha. El Sexto Informe de Evaluación del Panel Intergubernamental de Expertos sobre Cambio Climático (IPCC) advierte que, sin reducciones inmediatas y profundas en las emisiones de todos los sectores, será imposible mantener el límite de 1.5 grados.

El panorama, sin embargo, no es del todo pesimista. La transición hacia energías renovables se ha convertido en una opción económica más viable que los combustibles fósiles en la mayoría de los países. La electrificación del transporte y los avances en almacenamiento también ofrecen oportunidades. Para Ruiz, lo esencial es que el texto de salida de los combustibles fósiles quede plasmado en los acuerdos.

El financiamiento también será un eje de negociación. En la COP29, los países desarrollados acordaron, por primera vez en 15 años, aumentar la cantidad



PREPARATIVOS. Los países llegan a la COP30 en un año clave, en pleno décimo aniversario del Acuerdo de París.

que proporcionan para la mitigación y la adaptación climática en los países en desarrollo. El monto pasó de 100,000 mdd a 300,000 mdd para 2035; sin embargo, según la ONU, se requieren alrededor de 1.1 billones de dólares a partir de 2025 y 1.8 billones para 2030.

Para enfrentar estos desafíos, surgió la llamada Agenda de Acción, un marco para movilizar a todos los entes para acelerar la acción climática y la implementación de los compromisos del Acuerdo de París.

Según Muñoz, está diseñada “de forma brillante” para no quedar como un complemento secundario, sino como un eje que articula los esfuerzos de gobiernos, empresas, organizaciones no gubernamentales y actores financieros.

Además, la estructura de la Agenda de Acción se vincula directamente con las negociaciones oficiales de la COP, contribuyendo al Global Stocktake, el balance global que evalúa el progreso ha-

cia las metas del Acuerdo de París. Esta articulación permite que la implementación no sea un proceso paralelo, sino un esfuerzo coordinado que promueve la transparencia y la medición real de los logros climáticos.

“La belleza de la Agenda de Acción es que va a servir para mostrar los avances reales que hemos tenido y, de esa manera, no mostrar simplemente luces que puedan generar expectativas, sino datos concretos que muestren avances y que fortalezcan el ciclo político de las COP”, comenta Muñoz.

Belém será, entonces, un espacio donde se medirá la voluntad real de los países, las empresas y la sociedad civil. Entre los pasillos inconclusos de su sede, los líderes mundiales tendrán que decidir si esta década será recordada como el momento en que se cruzó un punto de no retorno o como aquel en que la humanidad finalmente dio un giro hacia un futuro sostenible.

Con información de Rafael Mejía.

**Sports
Illustrated™**
MÉXICO
LA CARRERA

BEST OF THE BEST

**NO ES
PARA TODOS,
ES PARA
LOS MEJORES**

DESCUBRE MÁS EN:



En alianza con:

asdeporte®



30-11-25

POR

FERNANDO GUARNEROS

CUANDO

DESPEDIR

NO

SIGNIFICA

CRISIS

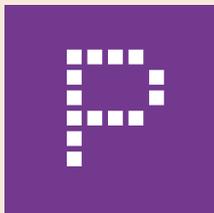
ILUSTRACIÓN

TINTA DRAGÓN

La IA redefine el sector tecnológico, que afronta su cuarto año de despidos masivos.

Mientras, las empresas de la industria aumentan su valor en bolsa.





ara entrar a trabajar a Leadsales, una *start-up* mexicana de comercio conversacional, el proceso de selección no implica solo entrevistas o pruebas de conocimiento técnico. Los aspirantes deben construir la base de un producto utilizando inteligencia artificial. “Necesitamos ver cómo usan la IA y que la entiendan”, explica Sergio Torres, director de Tecnología de la compañía.

Este énfasis en la IA desde el reclutamiento no es exclusivo de las *start-ups*. En las grandes ligas tecnológicas, la incorporación acelerada de esta tecnología está reconfigurando la manera en que las empresas contratan, capacitan y, sobre todo, reducen sus plantillas. Para las Big Tech, se ha convertido en una estrategia de eficiencia que, en los últimos años, ha desembocado en recortes sin precedentes, pues ¿quién detendría el crecimiento de una empresa si es capaz de hacer más con menos personal?

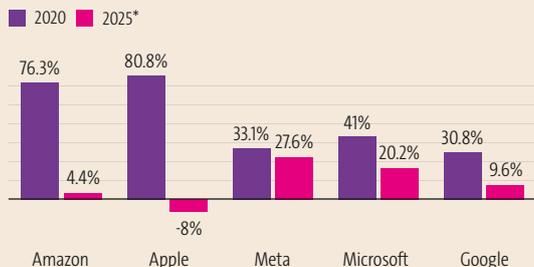
La pandemia fue el primer paso en esta cadena de hechos. La alta demanda de personal obligó a que las grandes tecnológicas (Meta, Amazon, Microsoft, Google y Apple) crearan más de 900,000 empleos. Las valoraciones bursátiles se dispararon y se llegó a hablar de una “nueva era” para la tecnología.

Pero parece que todo lo bueno debe terminar. En 2022, ante un escenario económico desafiante con alta inflación y elevadas tasas de interés, y con la pre-

SIN PERDER FUERZA

Las grandes tecnológicas registraron fuertes alzas en bolsa, ante el incremento de actividad derivado de la pandemia, y las mantienen con el auge de la IA.

RENDIMIENTO DE LAS ACCIONES EN EL AÑO



*Hasta el 27 de agosto.

FUENTE: investing.com

sión de rentabilidad por parte de los inversionistas, llegaron los primeros despidos masivos, que desde entonces se convirtieron en una constante, incluso, en empresas que obtienen beneficios récord.

Y aunque pueda parecer un desatino ante la opinión pública, en estos casos, despedir no significa crisis, sino más bien la oportunidad de elevar la capitalización bursátil, a través de la idea de la eficiencia de recursos. Fue así como las tecnológicas han recortado más de 664,000 empleos desde 2022 hasta agosto de este año, según la recopilación de la plataforma Layoffs.fyi.

El estudio ‘Stock investors’ reaction to layoff announcements’, publicado en el *Human Resource Management Journal* en febrero de 2024, explica que

DESPIDOS QUE NO CESAN

Desde 2022, las empresas tecnológicas acumulan más de 664,000 despidos.

DESPIDOS POR AÑO EN EL SECTOR TECNOLÓGICO



FUENTE: Layoff.fyi

los despidos “proactivos” no causan una reacción negativa en los mercados, ya que están justificados como reestructuración, eficiencia o consolidación; sin embargo, los “reactivos” son castigados, pues se perciben como consecuencia de caída en la demanda, problemas financieros o problemas de gestión.

Para Kamran Eshghi y Vivek Astvansh, autores de la investigación, los despidos proactivos pueden interpretarse como decisiones racionales de eficiencia; los reactivos, como reflejo de una gestión deficiente. En 2022, por ejemplo, Tesla anunció despidos por “ineficiencia” y la acción cayó 4%, mientras que Meta, en noviembre del mismo año, dio a conocer el despido de alrededor del 13% de sus empleados, es decir, 11,000 personas, con el fin de “convertirse en una empresa más ágil”. En marzo de 2023, la compañía anunció una segunda ronda de despidos de otros 10,000 empleados, con un argumento similar. En ambos casos, las acciones de Meta subieron.

EL PERFIL QUE BUSCAN

Estas grandes empresas comprendieron la oportunidad que representa la IA generativa para sus finanzas y comenzaron a redirigir sus recursos hacia esta tecnología desde finales de 2022 en busca de mejores rendimientos. Los despidos se enfocaron en la automatización de ciertos puestos, como

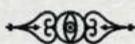
MAPFRE PRESENTA

23^{er} FESTIVAL INTERNACIONAL DE CINE DE MORELIA

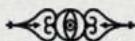
DEL 10 AL 19 DE OCTUBRE 2025

Funciones preinaugurales el día 9

SELECCIÓN OFICIAL



Estrenos nacionales e internacionales
 Retrospectivas
 Homenajes
 Clases Magistrales
 Eventos especiales



Visita www.moreliafilmfest.com



f moreliafilmfest

o ficm

l @ficm

X @ficm

#MoreliaEsCineMexicano

#FICM2025

redactores, diseñadores gráficos junior, personal de atención al cliente o programadores de tareas repetitivas, y la demanda se volcó en nuevos perfiles, como ingenieros en *machine learning* o especialistas en modelos fundacionales, en detrimento de funciones tradicionales.

El objetivo era optimizar el ratio de ingresos por empleado, una métrica que los inversionistas valoran mucho, pues está vinculado con la eficiencia y la escalabilidad del negocio.

Aldo Luévano, CEO de la *start-up* mexicana Roomie IT, comenta que esta estrategia manda el mensaje contundente a la industria de que estas grandes empresas tecnológicas pueden crecer como organizaciones o mantenerse como líderes sin la necesidad de depender de tanto capital humano y, por tanto, ser más atractivas para los inversionistas tanto en mercados públicos como en privados.

Beatriz Robles, directora de la marca Manpower para México y Latinoamérica de ManpowerGroup, agrega que, desde una perspectiva financiera, los despidos masivos pueden ofrecer ciertas soluciones inmediatas, como la reducción de la carga salarial, mejorar temporalmente indicadores como el ingreso por empleado y liberar recursos para reorientarlos hacia áreas estratégicas, como innovación, transformación digital o expansión internacional.

Sin embargo, apunta, también deben considerarse los costos inmediatos y, en ocasiones, millonarios en términos de indemnizaciones, beneficios y cumplimiento de normativas laborales, además de otros efectos secundarios menos visibles pero igualmente costosos, como

la pérdida de talento clave, la disminución de la productividad por incertidumbre interna y la afectación a la marca empleadora, lo que puede dificultar la atracción de talento en el futuro.

Porque ahora, en vez de contratar a miles de personas cada trimestre, las tecnológicas invierten miles de millones de dólares en el desarrollo de tecnología de IA para hacer crecer la valoración de sus organizaciones. Andy Jassy, CEO de Amazon, lo admitió en un comunicado enviado a sus trabajadores en junio: “A medida que implementamos más IA generativa y agentes, debería cambiar la forma en que realizamos nuestro trabajo. Necesitaremos menos personas haciendo algunos de los trabajos que se están haciendo hoy, y más personas haciendo otro tipo de actividades”.

Es decir, la disrupción que representa la IA no está en la automatización de las labores por sí misma, sino en toda la reestructuración de la fuerza laboral que conlleva su implementación, pues transformó el sector de ser un motor de empleo global a adoptar un modelo de ajuste continuo y optimización, con la IA como su brújula.

Tan solo en el segundo trimestre del año, Amazon, Apple, Google, Microsoft y Meta registraron ingresos conjuntos por 476,600 millones de dólares, y, en la gran mayoría, a excepción de Apple, se debió a sus estrategias basadas en IA.

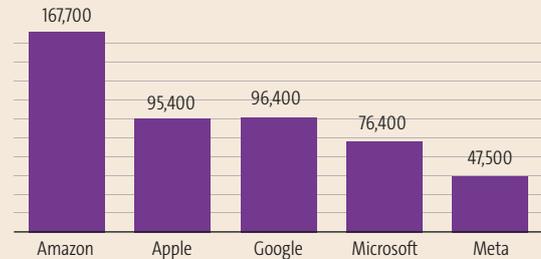
LA ERA DE LA IA IMPULSA EQUIPOS MÁS PEQUEÑOS Y RENTABLES

Otro de los efectos considerables de la IA sobre los negocios es que permite que empresas más pequeñas sean rentables en menos tiempo. Datos de un reciente estudio

INGRESOS QUE NO PARAN DE SUBIR

El desarrollo y la implementación de la IA han generado ganancias para las grandes tecnológicas.

EN MDD EN EL 2T DE 2025



FUENTE: Reportes financieros de las empresas.

del Pew Research Center revelaron que los principales gigantes tecnológicos, incluyendo Alphabet, la matriz de Google, y Microsoft, dependen ahora de la IA para generar casi el 25% de su código, algo que influye en la rentabilidad de sus operaciones.

“La IA no solo automatiza tareas, sino que redefine el valor de la mano de obra”, señala Victor Hale, analista de AInvest, quien además destaca que las empresas usan los ahorros de los despidos para financiar la infraestructura y la investigación alrededor de la IA. Como ejemplo menciona la inversión de 80,000 millones de dólares que Microsoft anunció a inicios de año.

De acuerdo con datos de la consultora McKinsey, el 92% de las empresas planea aumentar sus inversiones en IA los siguientes tres años, por lo que el valor de las compañías pasará de estar marcado por costos laborales a depender de la madurez de sus capacidades en esta tecnología.

Al respecto, Luévano resalta el mensaje que se envía a la industria, pues muestra que internamente están haciendo una inversión en IA y que sus organizaciones poseen una propiedad intelectual tecnológica lo suficientemente robusta para incrementar su valuación en los mercados privados. “Por lo cual, si una empresa realiza despidos y su competencia no lo hace, se puede interpretar que, al no realizar recortes masivos, depende de la mano de obra humana para su operación y, consecuentemente, no tiene tecnología propia que lo diferencie de su competencia”, afirma.

Esta tendencia impacta en la valuación del sector tecnológico. Muestra de ello es el índice S&P Tech Select Sector, que ha superado el S&P 500 un 12% en lo que va del año, según datos de YCombinator, gracias a las compañías con capacidades de IA.

Nvidia es otro caso representativo. La empresa se convirtió en julio en la primera compañía en alcanzar los 4 billones de dólares de valoración bursátil y, de acuerdo, con Marcio Aguiar, director de la división Enterprise de la firma para Latinoamérica, esto se debe a que son una empresa “pequeña” que utiliza IA para eficientizar sus procesos.

“De las Siete Magníficas, Nvidia tiene poco más de 30,000 empleados, mientras que Microsoft o



NOS CONECTA, FOX SPORTS NOS UNE.

**TODA LA TEMPORADA
»» ESTÁ AQUÍ ««**



SUSCRÍBETE



Amazon superan los 200,000”, explica Aguiar. “Utilizamos muchas técnicas de IA [en los procesos cotidianos], eso nos hace más eficientes y competitivos, incluso, nos permite contratar más gente”.

LAS START-UPS CRECEN CON IA

La adaptabilidad ante estas nuevas dinámicas del mundo digital es un valor que aprecian los inversionistas y un claro ejemplo son las *start-ups*, que están asumiendo estas características como parte de un cambio de estrategia que premia con rentabilidad a corto plazo.

Si bien ahora los inversionistas de capital de riesgo fijan el precio de las empresas emergentes en función de sus ingresos reales y sus márgenes de beneficio, en lugar del crecimiento especulativo –algo que sucedió durante la pandemia y el boom de los unicornios–, la adopción de la IA en este tipo de firmas representa un atractivo para la financiación debido a su potencial económico.

En las compañías emergentes, la IA promete ahorros de costos y eficiencia, además de abrir nuevos modelos de negocios, lo que genera grandes rondas de financiación, aunado a la rápida adopción de esas soluciones, lo que les garantiza una sólida cartera de ingresos.

Rafael León, cofundador y CEO de Mirlo, una firma de telecomunicaciones con agentes de IA para ayudar en procesos de venta y soporte, explica que la compañía está compuesta solo por 10 personas y no ha necesitado contratar más empleados para

CONFIANZA EN EL FUTURO

La IA se ha convertido en una de las verticales más activas para los fondos de *venture capital*.

INVERSIÓN DE CAPITAL RIESGO EN START-UPS DE IA EN MDD



*Proyección.

FUENTE: Pitchbook.

soportar el crecimiento, pues la empresa ha automatizado sus procesos con inteligencia artificial y, si bien no prevé detener las contrataciones, acepta que serán procesos más razonados y con la tecnología como guía.

“El equipo va a seguir creciendo”, señala León. “Valoramos a las personas con curiosidad y capacidad de ejecución con IA. Creceremos, pero de una forma muy eficiente, no necesitaremos la cantidad

de personas que se requería antes para muchos de los procesos, pero, definitivamente, vamos a ocupar personas muy capacitadas para trabajar de la mano de IA. El empleado, si sabe manejar IA, viene con superpoderes”.

Farcaster y Gamma son otros casos de crecimiento con poco personal y el uso de la IA. La primera –una red social descentralizada que permite crear perfiles, comunidades y *apps* interconectadas– únicamente tiene 10 empleados y ya alcanzó una valuación de 1,000 mdd, mientras que la segunda –una fabricante de software para crear presentaciones y sitios web– cuenta con 28 colaboradores y más 50 millones de usuarios.

Algo así no habría sido posible en otra era de Silicon Valley. En el pasado, una *start-up* tenía que levantar grandes rondas, contratar grandes plantillas y solo así pensar en crecer, mientras que las ganancias podían tardar en llegar.

“Hoy, las empresas pueden ser mucho más rentables con menor capital humano, siempre y cuando utilicen las herramientas correctas de IA en el momento adecuado para potencializar su crecimiento”, afirma Luévano.

Según el informe ‘Future of Work’, de Endeavor Data Unit en colaboración con Skala HR-Tech Services, ante el avance de la disrupción tecnológica, las *start-ups* no ven la reducción de personal como el camino principal. El 69% planea implementar programas de capacitación interna y el 64% prevé contratar nuevo talento, además de que apuestan por operar con estructuras ágiles y optimizadas.

¿LOS DESPIDOS SON SOSTENIBLES?

A pesar del aumento de la productividad y la eficiencia que consiguen las empresas, los efectos de los despidos en el personal son claros. Una encuesta realizada por Indeed en junio a más de 1,100 traba-

adores del sector en Estados Unidos reveló que el 40% de los participantes se sentiría en riesgo si su compañía realizara recortes. Según Jeffrey Pfeffer, profesor de Stanford, rara vez solucionan problemas estructurales, pues muchas veces el reto no es de costos, sino de ingresos.

Para especialistas como Robles, de ManpowerGroup, el verdadero valor competitivo no está en operar con la plantilla más pequeña posible, sino en contar con el talento capaz de innovar, adaptarse y generar valor sostenido. Esto implica no solo ajustes, sino invertir en reconversión y atracción de perfiles especializados.

La industria tecnológica sigue siendo un imán para el talento. En 2023, se publicaron más de 180,000 ofertas relacionadas con IA en EU, y las empresas aún ofrecen beneficios atractivos, como esquemas flexibles y oportunidades globales. Sin embargo, hoy buscan profesionales versátiles que combinen habilidades técnicas con pensamiento crítico y capacidad de adaptación.

En México, el 41% de las *start-ups* ya utiliza IA para optimizar operaciones y crear nuevos modelos de negocio, aunque el 55% enfrenta dificultades para atraer talento digital, un obstáculo mayor que la falta de financiamiento. La adopción de IA ya no es exclusiva de las Big Tech: sectores como salud, educación y logística la están integrando a gran velocidad.

Frente a este panorama, los despidos impulsan a muchos profesionales a replantearse qué valoran de su trabajo y qué habilidades deben reforzar. Como advierte Winnie Jiang, profesora adjunta de Comportamiento Organizacional en la INSEAD, perder un empleo no significa perderse a uno mismo; la clave es transformar la incertidumbre en aprendizaje y mantenerse relevante en un mercado en el que la IA dicta el ritmo.

PRESENTADO POR:



PEDALEA POR LA CDMX

Muévete de modo fácil, ecológico y divertido, mientras disfrutas de los beneficios exclusivos de tu membresía ECOBICI HSBC.

REQUISITOS

- Identificación vigente.
- Tarjeta bancaria.
- El registro debe realizarse en nuestros Centros de Atención a Personas Usuarías (CAPU).

¿CÓMO FUNCIONA ECOBICI?

- Horario: 05:00 a 00:30 horas

LIBERA TU BICI EN SEGUNDOS

- Tarjeta MI → acércala al anclaje.
- Código QR → escanéalo con la app.
- ID de la bici → ingrésalo en la app.

DEVUÉLVELA ASÍ DE FÁCIL

- Encuentra una cicloestación.
- Colócala en un puerto libre.
- Luz verde = viaje cerrado.



FOTO: CORTESÍA

LAS VENTAJAS DE CONTRATAR TU MEMBRESÍA ANUAL CON LA TARJETA HSBC



**15% DE DESCUENTO
EN MEMBRESÍA ANUAL ECOBICI**



**MEMBRESÍA ANUAL DE
949 A 807**



**VIAJES MÁS LARGOS DE
HASTA 90 MINUTOS**



**2X1
EN CINÉPOLIS**

DISFRUTA DE TODOS LOS BENEFICIOS DE TU MEMBRESÍA EN: [ECOBICI.CDMX.GOB.MX/PLANES-Y-TARIFAS](https://ecobici.cdmx.gob.mx/planes-y-tarifas)

ENTRE EL EXCESO

Las reacciones al *greenwashing*, regulatorias y de la opinión pública, han dado paso a un nuevo fenómeno: el *greenhushing* o silencio verde. Muchas empresas optan por no comunicar sus metas ni sus acciones sustentables por miedo al qué dirán.

POR: Puri Lucena



Y EL SILENCIO



El famoso “que hablen de mí, aunque sea mal” no le gusta a las marcas. La reputación se ha convertido en un activo cada vez más valioso y gana puestos entre los riesgos que más preocupan a los equipos directivos de las empresas.

No hay un estándar único para establecer su aportación al valor de una compañía. En 2020, la agencia Weber Shandwick encuestó a 2,227 directivos de 100 países, incluido México, para el estudio ‘The State of Corporate Reputation’. Nueve de cada 10 señalaron que la reputación de su empresa era importante para el consejo de administración y la mitad, que era muy importante. En promedio, los ejecutivos atribuían el 63% del valor de mercado de la organización a la reputación. Brasil y México fueron los países con mayor porcentaje, con el 76 y el 75%, respectivamente.

Por su parte, a finales de 2024, la firma estadounidense de comunicación y *branding* Echo estimó en su reporte ‘Reputation Dividend’ que el 28% de la capitalización total de las empresas del S&P 500 era fruto de su reputación. Gestionar el riesgo reputacional se vuelve cada vez más importante.

Más aún en un entorno en el que nos informamos antes de comprar. El consumo se ha convertido en una herramienta de premio o castigo y muchas decisiones se mueven en torno a los valores y las acciones de las marcas. Y la sostenibilidad y los criterios ESG, que se han convertido en una estrategia vital para la competitividad de un negocio, ocupan uno de los pilares de estas decisiones.

Ante esto, las empresas empezaron a comunicar sus mejores acciones. Fue entonces cuando descubrimos el *greenwashing*, una práctica de mercadotecnia que pretende hacer creer a los consumidores que un producto o servicio, o las propias actividades de la compañía, son más ecológicas de lo que realmente son. El consumidor pronto aprendió el truco.

Y así llegó un nuevo problema. “Las empresas se enfrentaron a un doble reto. Por un lado, si comunico en exceso, me pueden acusar de *greenwashing* y afectar la reputación y la confianza; por el otro, si dejo de comunicar, mis grupos de interés no entienden todo lo que estoy haciendo y el valor que estoy creando más allá de ofrecer un producto o un servicio”, señala Marta Martín, fundadora y Managing Partner de la consultora Turning Point, especializada en innovación y sostenibilidad.

“**NO ES IGUAL AHORA QUE HACE 10 AÑOS... LAS PERSONAS ESTÁN ACOSTUMBRADAS AL DISCURSO SOSTENIBLE Y NO SE GREEN CUALQUIER COSA.**”

Alba Sueiro,
consultora en ESG.

El término *greenhushing* refleja esta situación, en la que las empresas no comunican sus iniciativas en ESG por temor a no cumplir las expectativas, a que sus grupos de interés piensen que son insuficientes o a ser acusadas de *greenwashing*.

El año pasado, la Unión Europea publicó su directiva contra el *greenwashing*, que entra en vigor en 2026, y señaló que poco más de la mitad de las alegaciones ecológicas ofrecen información vaga, engañosa o infundada y el 40% no tiene evidencia. La situación ha llevado incluso a demandas hacia las empresas, como las iniciadas por la ONG alemana Deutsche Umwelthilfe, que en los últimos tres años ha llevado a los tribunales a varias compañías, como Lufthansa, Adidas o Shell.

“No es igual ahora que hace 10 años, cuando hablar de sostenibilidad era una cosa tan novedosa que casi se perdona todo. Las personas ya están muy acostumbradas al discurso sostenible y no se creen tanto las cosas. Nuestros públicos, desde empleados a consumidores, son más

escépticos, están acostumbrándose demasiado a mensajes de sostenibilidad que no dicen nada”, dice Alba Sueiro Román, consultora en ESG.

El resultado es que tenemos, por un lado, a empresas que se apoyan en el cliché y el discurso vacío, y, por otro, a públicos que piden más información y no la reciben.

Parte de esta desconexión radica en la forma en la que las empresas recaban información y en la rápida evolución que han experimentado. Los primeros informes de sustentabilidad en México eran voluntarios y con pocos lineamientos claros. Luego, las empresas, especialmente las grandes, adoptaron estándares internacionales como GRI (Iniciativa Reporte Global), pero sin lineamientos homogéneos ni obligación legal.

Y hasta hace dos años, y gracias al creciente interés del mercado financiero por instrumentos ESG, se reformó la Ley del Mercado de Valores para hacer el reporte obligatorio, pero no fue hasta enero de este año cuando la CNBV obligó a las empresas que cotizan en bolsa a presentar

ELLE
PODCAST

HABLEMOS DE MODA

El primer podcast de moda en México

JORDI LINARES
EDITOR DIGITAL



CLAUDIA CÁNDANO
EDITORA GENERAL

EL PODCAST DE MODA FAVORITO EN ESPAÑOL

¡ESCÚCHANOS TODOS LOS MARTES!



GRUPO
EXPANSION

DISPONIBLE EN:



DEEZER



amazon
music





sus reportes alineados con las normas internacionales (NIIF S1 y S2). Al mismo tiempo, el Consejo Mexicano de Normas de Información Financiera emitió las normas de información de sostenibilidad (NIS), que obliga a las empresas que no cotizan a incluir en sus reportes financieros información sobre sostenibilidad.

Y aunque las normas dan claridad en qué y cómo reportar, el verdadero desafío consiste en transformar los datos en mensajes claros para sus distintos públicos. “Obtienes datos, informes, pero no un discurso que realmente les atraiga o les parezca interesante y atractivo. Y, sobre todo, que se lo crean”, agrega Sueiro.

“Tienes muchas audiencias para comunicar y muchos formatos en los cuales debes hacerlo. Ahí está la parte estratégica de la comunicación ESG. En cuanto a cumplimiento normativo, Europa es la que lleva la batuta. En México, tenemos la taxonomía sostenible que, a diferencia de Europa, sí incorpora lo social, porque allá políticamente no se pudieron poner de acuerdo”, explica Paola Hernández Villalvazo, directora global de Compliance y Sustentabilidad de Cinépolis. “Hay que conocer las normas que existen y hay que usarlas”, dice sobre el temor a comunicar.

De ahí que Martín señale que lo fundamental es comunicar con rigor, mucha evidencia y siempre buscando un enfoque humano. Y agrega una consecuencia del *greenhushing*, que es perder la oportunidad de convertirse en inspiración para el resto de los competidores de una industria.

“Este miedo a que si cuento mucho pueden venir los activistas y causarme algún conflicto y, por tanto, mejor no digo nada... Imagínate una compañía que está reduciendo 40% sus emisiones de carbono y no lo cuenta porque dice: ‘Mejor me quedo callada’. Pues no está sentando un precedente”, afirma. Sin embargo, al hacerlo público, es muy probable que los competidores, para no quedarse atrás, traten de reducir las suyas.

“
**IMAGÍNA TE UNA
 COMPAÑÍA QUE
 ESTÁ
 REDUCIENDO
 40% SUS
 EMISIONES Y NO
 LO CUENTA. NO
 ESTÁ SENTANDO
 UN
 PRECEDENTE.**”

Marta Martín,
 fundadora y Managing Partner
 de Turning Point.

Las especialistas señalan que las empresas que comunican bien son las que integran la sustentabilidad en el *core* del negocio. “Es decir, no tienen un plan de sostenibilidad, como decía Paul Polman (ex-CEO de Unilever), sino un plan de negocios sostenible. Porque, al final, ¿qué es la sostenibilidad? Que tu empresa pueda operar a lo largo del tiempo”, insiste Martín. De ahí que sea algo que debe discutirse en el consejo de administración.

La mejor forma de evitar errores es que las áreas involucradas se integren y sepan que unos dependen de otros, pues las estrategias ESG permean en todo el negocio y son transversales. Y el Depar-

tamento de Comunicación debe estar enterado de todo.

EL PODER DE LA NARRATIVA

No se trata solo de que sea verdadera y transparente, la información debe ser interesante, especialmente, ante la saturación a la que estamos expuestos, sin miedo a utilizar recursos de entretenimiento o, incluso, de humor.

“Al final, nos están pidiendo a los grupos de interés que actuemos por el propio contexto multicrisis en el que estamos viviendo. Estamos diciendo que la sostenibilidad es nuestra responsabilidad, de cada ser humano. Y este es un punto que a veces olvidamos y sea lo que sea lo que comuniquemos, lo reducimos muy técnicamente o lo despojamos de emoción”, explica Sueiro.

Sin embargo, la gente suele recibir con emoción estas acciones. Porque si una persona está tratando de reducir su consumo de plásticos y una marca anuncia que sus envases son 80% reciclados y reciclables, va a haber una conexión especial. No hacerlo es perder esta relación. “Al no comunicar, estás comunicando que no tienes nada que comunicar. Y eso es grave en 2025”, puntualiza la especialista.

Un estudio de McKinsey y NielsenIQ de 2023 arrojó que, en los últimos cinco años, los productos con afirmaciones ESG tuvieron un crecimiento acumulado del 28%, frente al 20% de los que no. La tasa de crecimiento anual compuesta de estos productos presenta una ventaja de 1.7 puntos porcentuales, una cantidad significativa en el contexto de una industria madura y de crecimiento moderado, en comparación con los artículos que no tienen estos reclamos.

Sueiro, quien trabaja sobre todo en España, reconoce que hay mucho interés de las empresas en cumplir con la regulación, pero cada vez menos en comunicar lo que se está haciendo porque se piensa que no se va a recibir bien. “Y es una pena, porque un informe de 300 páginas no se lo va a leer ningún consumidor, pero al consumidor le interesa lo que pone en ese informe”.

SUSCRÍBETE

EXPANSION Quién ELLE



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 servicioclientes@grupoexpansion.com.

Términos y condiciones: <https://tienda.grupoexpansion.com/pages/términos-de-promocion>.



Hernández, quien se unió a Cinépolis hace un año, enfatiza en que si se maneja un lenguaje técnico nadie lo va a entender, de ahí la necesidad de adecuar estos temas a la audiencia a la que cada mensaje se dirige, ya sean inversionistas, proveedores o consumidores.

La incorporación de Hernández a la cadena de cines, asegura Ramón Ramírez, director de Relaciones Públicas y de Fundación Cinépolis, ha permitido hacer más transversal la política de sostenibilidad, que se traslade a la comunicación. “Tenemos que aprender de lo bueno y de lo malo que han hecho otras empresas, porque estamos en un proceso en el que todas estamos entendiendo”, apunta. “Cuando comunicas, siempre hay ‘sospechosismo’. Nosotros hemos logrado tener la disciplina para no salirnos de nuestro foco y tomar los comentarios buenos y malos como referencia y tener las metodologías como una forma de saber si estamos haciendo bien o no las cosas y qué nos hace falta”.

Y no se trata solo de comunicar las metas y cómo se van a lograr, también los avances. Martín, de Turning Point,

aconseja que, si a la mitad del camino la empresa comprende que no lo va a lograr, también tiene que contarlo, ya que la transparencia es el pilar de la estrategia. Esto no es necesariamente un fracaso, sino el resultado de cambios en la industria, en el entorno o en la regulación.

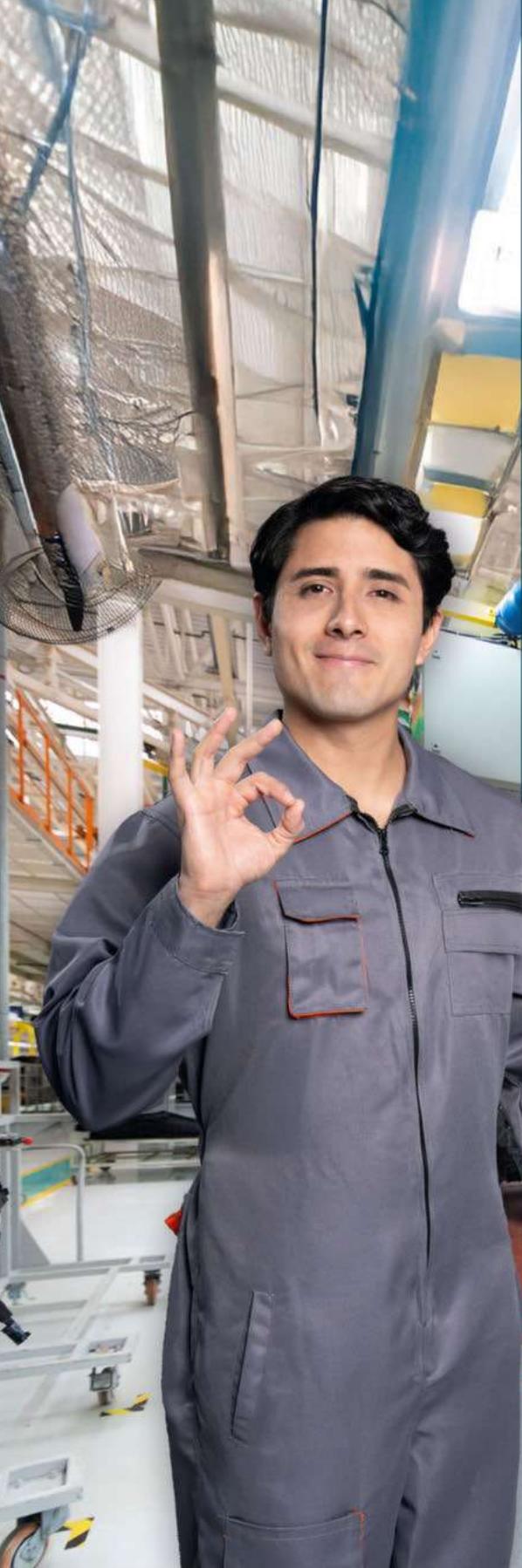
La especialista también pone el foco en las historias: la del programa, la del impacto, pero también la de las personas a las que impacta. “Hay que ser valientes. El *greenhushing* es producto del miedo. Bueno, pues a lo mejor te equivocas, pero si lo haces con honestidad y con transparencia, contando cosas que estás haciendo, probablemente, el riesgo es mínimo. Porque cuando comunicas bien, inspiras. Y, al final, nadie va a criticar una inspiración”, afirma.

En ello coincide Hernández, quien advierte que “los huecos de información se llenan con información”. Y, generalmente, no es precisamente información que tenga su origen en la compañía, sino rumores o suposiciones que acaban impactando en la opinión que los consumidores tienen de la empresa. Un golpe a la reputación.

“ TIENES MUCHAS AUDIENCIAS PARA COMUNICAR Y MUCHOS FORMATOS EN LOS CUALES DEBES HACERLO.

Paola Hernández,
directora global de Compliance
y Sustentabilidad de Cinépolis.

”



**Aquí
entre nos:
Las empresas
son quienes
más aportan
a tu Afore.**



**¡Escanea y
descúbrelo!**

**¡Checa tu Afore!
Es tu dinero, es tu futuro.**

Voz de las Empresas 
Consejo de la Comunicación

EXPANSION

DAI



LA

**POD
CAST**



**EN LAS
VOCES
DE NUESTROS
EDITORES**

LUNES A VIERNES 6AM

THINK LIKE A NEW MAN

LIFE AND STYLE

lifeandstyle.expansion.mx



A Bag of One's Own

COMO ALIADOS DE VIAJES O DECLARACIONES DE ESTILO, LOS BOLSOS SON ACCESORIOS QUE OBEDECEN A UNA FUNCIÓN MUY ESPECÍFICA: PERMITIRNOS LLEVAR NUESTRO MUNDO A CUESTAS. CON DISTINTAS PERSONALIDADES EN MENTE, PREPARAMOS UNA SELECCIÓN CON EL SELLO DE *LIFE AND STYLE*.

Texto: **Pedro Aguilar Ricalde**

Fotos: **Anylú Hinojosa-Peña**

Moda: **Berenice Buendía**

Bolso Savoy

GUCCI

Los orígenes de Gucci están ligados a la pequeña tienda de equipaje y artículos de cuero que Guccio Gucci abrió en Florencia, Italia, en 1921. Esta *duffle bag* honra aquel pasado, al mismo tiempo que incorpora los códigos que han vuelto reconocible la marca alrededor del mundo: la

banda de franjas verde y rojo, el logotipo de la doble G y un ligero y suave ante color naranja. El forro interior de algodón, el identificador de cuero, la correa desmontable para el hombro y el candado dorado la hacen perfecta para una escapada breve o como aliada de viaje en la cabina del avión.



Bolso Speedy P9 30

LOUIS VUITTON

Las primeras creaciones de esta *maison* fueron alimentadas por el deseo de recorrer el mundo. En 1930, con más de seis décadas de existencia, la marca introdujo su primer bolso de uso cotidiano, el Keepall, y cuenta la leyenda que, en 1959, la actriz Audrey Hepburn encargó a Henry Vuitton –bisnieto del fundador y director comercial de aquel entonces– una versión más pequeña. Esa fue la génesis del bolso

Speedy que el actual director creativo, Pharrell Williams, reinterpretó en su primera colección para la firma y que se convirtió en un clásico inmediato con su inconfundible silueta trapezoidal, el monograma estampado sobre piel de becerro con un efecto pintado a mano, interiores de piel de cordero, correa para colgarlo al hombro y sus nueve distintos tamaños, adaptables a diferentes estilos de vida.



Bolso Sicily

DOLCE & GABBANA

La herencia italiana de Domenico Dolce y Stefano Gabbana se manifiesta en la colección Sicily, que celebra el estilo mediterráneo y la elegancia clásica en clave moderna. El excelente trabajo de la piel que distingue a los peleteros italianos resulta evidente en su silueta versátil y maleable que

lo mismo puede acompañar a un ejecutivo a su oficina o a un viaje de negocios. En sintonía con la piel de becerro utilizada para su confección están los detalles metálicos que lo decoran, su correa para poder colgarlo al hombro y las cremalleras interiores y exteriores que acentúan su carácter sofisticado.



Bolso Victoria II

HERMÈS

Probablemente sea menos conocido que icónicos modelos como el Birkin y el Kelly, pero eso no significa que el bolso Victoria, de Hermès, sea menos elegante y sofisticado que todos los productos de marroquinería manufacturados por los artesanos de la casa francesa. En particular, esta versión elaborada con piel de novillo en color *étoupe* –un híbrido entre café y gris– es una muestra del cuidado al detalle y del diseño al servicio de la función. Su silueta rectangular y sus amplios interiores hacen de este bolso un imán de miradas, pero solo aquellas más entrenadas y conocedoras del arte de viajar con estilo.



Bolso Hug

FERRAGAMO

En marzo de 2022, el británico Maximilian Davis fue nombrado director creativo de Ferragamo y recibió la encomienda de rejuvenecer una casa fuertemente arraigada a la tradición florentina del trabajo de la piel. Un año más tarde, presentaba el bolso Hug en distintos tamaños y materiales como piel granulada,

nobuk, charol y piel de becerro cepillada. Como su nombre lo indica, se inspira en los abrazos que están representados a través de sus lengüetas laterales que se fijan a la parte frontal del bolso, pero también hace referencia a la dedicación que ponen los artesanos de la casa para unir las más de 60 piezas que lo conforman.



Bolso Buckle Shoulder

PRADA

El vínculo de Prada con la fabricación de artículos de piel data de 1913, año en el que Mario Prada abrió las puertas de su primera boutique en Milán. Si bien la marca ha experimentado con materiales como el nailon a lo largo de su proceso evolutivo -sobre todo, a partir de que Miuccia Prada tomara las riendas creativas de la casa en 1978-, el magistral

manejo del cuero de sus peleteros se evidencia en los accesorios que actualmente diseñan en conjunto Miuccia y Raf Simons. Este bolso, presentado con la colección Otoño/Invierno 2025, es ideal para llevarlo de forma cruzada, aportando un toque casual -y no por eso, menos refinado- a los looks cotidianos gracias a su juego de tonos y texturas.



EXPANSIÓN

REFLEXIÓN

CAMBIO DE DIRECCIÓN

En 1943, el pintor estadounidense Norman Rockwell realizó cuatro obras que son parte de una misma colección. Se trata de lienzos, todos del mismo tamaño, que juntos forman 'Las cuatro libertades': libertad de expresión, libertad de culto, libertad de carencias y libertad del miedo. El artista se basó en un discurso del entonces presidente Franklin D. Roosevelt, en el que delineó esos principios como fundamentales y que cualquier persona debería gozar en una sociedad plena.

El asesinato de Charlie Kirk, una figura polémica pero popular en el movimiento conservador en Estados Unidos, es un punto de quiebre en los principios esposados por esa nación y que Rockwell sería incapaz de reconocer ahora. Semanas después de su muerte, un evento dedicado a la memoria de Kirk fue una mezcla de mitin político, misa masiva y una declaración de principios desde los más altos puestos de poder en el que los valores conservadores y cristianos son la base para la construcción de una sociedad que no es la mezcla multicultural y racial de antaño. La mitad de la población estadounidense está en desacuerdo con ello, pero el gobierno de Donald Trump concentra tanto poder que todos los días una sacudida nueva ocurre en algún rincón de la economía, la política y hasta la cultura.

Con alarma, varios medios y presentadores de televisión denunciaron la breve suspensión de Jimmy Kimmel, un popular *host* de un show estadounidense, como una señal de que desde el poder se pretende silenciar a quienes no solo no están de acuerdo con la administración de Trump, sino que se mofan, critican o hacen sátira de él. La libertad de expresión está amparada desde la primera enmienda de Esta-

dos Unidos, pero las voces para acortarla crecen.

Que el movimiento conservador esté íntimamente ligado al cristianismo hace pensar a quienes no profesan esa religión su futuro dentro del nuevo pacto social en Estados Unidos. De acuerdo con una encuesta de 2022 del Pew Research Center, seis de cada 10 adultos en ese país aseguran que los padres fundadores pretendían construir una nación cristiana y el 45% de las personas consultadas afirmaron que Estados Unidos tendría que ser un país abiertamente cristiano. Desde 1962 rezar en las escuelas públicas está prohibido, pero crecen, especialmente en los estados del sur, las exigencias para que se revoque ese mandato. Quien no quiera rezar en el salón de clases que no lo haga, pero las consecuencias existen.

Las otras dos libertades, la ausencia de carencias y de miedo, están cuestionadas desde hace tiempo a la par de que menos estadounidenses creen en el 'sueño americano'. El año pasado, también el Pew Research Center arrojó que únicamente el 53% de los habitantes del país creen que es posible alcanzarlo, mientras que el 41% considera que es una cosa del pasado y el resto opina que nunca existió. El vacío en la fe por una nación más próspera lo ocupa ahora el rechazo a lo ajeno y la culpa al de enfrente.

Nuestro vecino vive ahora mismo una transformación profunda que no termina por definir su rumbo, pero si las escenas, acciones y voces tras el asesinato de Kirk son una guía, el cambio de dirección no tiene precedentes ni tampoco contrapesos en el corto plazo. 



GONZALO SOTO

Director editorial de *Expansión*.



@Expansion.mx

lectores@grupoexpansion.com



Descarga. Rueda. Comparte.



ecobici.cdmx.gob.mx

MUÉVETE CON ECOBICI.

HSBC TE DA 15% DE DESCUENTO.



@ecobicidmx

@ecobicidmx

@ecobici

@ecobici

Patrocinado por



GRUPO EXPANSION / MOBILITY



**SISTEMA
DE AUDIO BOSE®**



ENTRE EL MUNDO Y TÚ, ESTÁ

RX9

