

EXPANSION

EN ESTA
EDICIÓN

— LOS —

100

EMPRESARIOS



IMPORTANTES
DE MÉXICO

EN ENTREVISTA

FERNANDO
CHICO PARDO

LA COMPRA DE LA DÉCADA

Es un **inversionista** a largo
plazo y tiene una **ambición**:
que **BANAMEX** sea el líder
del **sistema financiero**.

ADemás

FUTBOL AMERICANO

LA LIGA NACIONAL
TIENE UN SUEÑO
DE 100 MDD

ENTRENAR ALAIA

DETRÁS DE
MODELOS COMO
CHATGPT O GEMINI



EXPANSION.MX
OCTUBRE 01, 2026
1343

\$74 MN

**“EL DEPORTE ES
UN ELEMENTO DE
DIVERSIFICACIÓN
DE PORTAFOLIOS
MUY BUENO.
GENERA
ESTABILIDAD Y ES
MUY SOSTENIBLE
EN EL TIEMPO”.**

Gonzalo Sevilla,
director general de la Liga de
Fútbol Americano Profesional
(LFA) de México.

EL VALOR VA
MÁS ALLÁ DE
LO VISIBLE

F U N O[®]
15 ANIVERSARIO



Detrás del patrimonio de **FUNO** existe una estrategia construida con activos reales, diversificación y visión de largo plazo.

Con 15 años construyendo, FUNO ha desarrollado un portafolio inmobiliario diversificado que participa en sectores relevantes de la economía:
Industrial, Comercial, Oficinas y Usos Mixtos.



Cada propiedad responde a una visión integral que considera la calidad de los activos, su ubicación y su capacidad para acompañar la evolución de las empresas, las ciudades y los mercados.

Esta diversificación permite que el patrimonio no dependa de un solo segmento, sino de una plataforma capaz de adaptarse a distintos ciclos y oportunidades.



Torre Diana, CDMX.



Patio Santa Fe, CDMX.

Una visión que integra conocimiento del mercado, capacidad operativa y disciplina para fortalecer el patrimonio a lo largo del tiempo.

Porque el valor no está únicamente en lo que se posee. Está en la capacidad de convertirlo en oportunidades de largo plazo.



Renta de espacios:
800 847 2757

 @funo.mx

 @fibraunomx

 /Fibraunomx

 Fibra Uno (FUNO)

 **www.funo.mx**



REACH FOR THE CROWN



ROLEX Y LAS ARTES: ALIADAS DESDE 1976



GUSTAVO DUDAMEL

CECILIA BARTOLI

JAKUB JÓZEF
ORŁOWSKI

MICHAEL BUBLÉ

BENJAMIN BERNHEIM

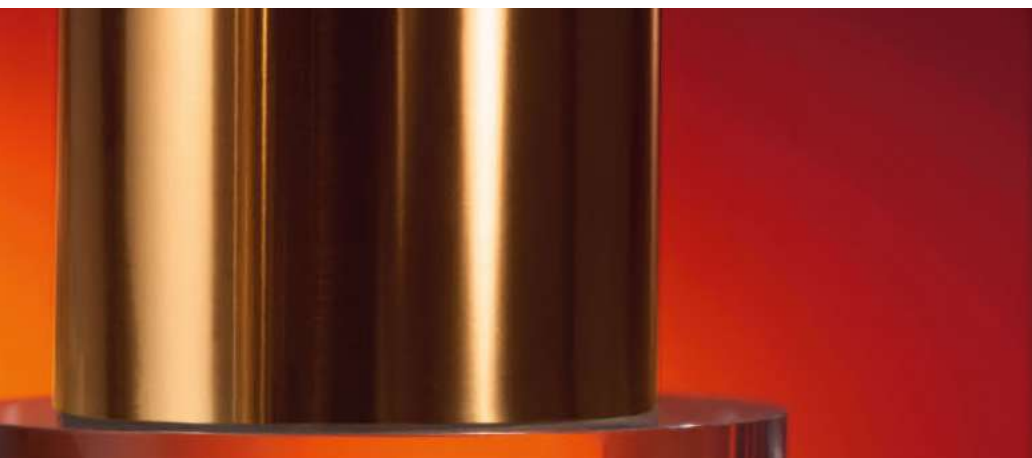


EL OYSTER PERPETUAL





HISTORIQUES 222
Referencia 4200H, oro amarillo
Calibre 2455/2




VACHERON CONSTANTIN | ONE OF
GENÈVE NOT MANY.

**JAY DE LA CUEVA ES,
JAY DE LA PLAYA
JAY DE LA MONTAÑA
JAY DEL DESIERTO**

READY SET *Ford*[®]



FORD BRONCO®



FORD BRONCO® FREE WHEELING



FORD BRONCO® 60



FORD BRONCO RAPTOR®

EXPANSIÓN CONTENIDO

01—OCTUBRE—2026

70

EN PORTADA: FERNANDO CHICO PARDO HACIA EL NUEVO BANAMEX

Dentro de 'Los 100 empresarios', sin duda, destaca. Por eso ocupa nuestras páginas principales para explicar por qué invirtió 42,000 mdp en comprar el 25% del banco más antiguo de México.



LOS
100
RANKING
EMPRESARIOS
+
IMPORTANTES
DE MÉXICO

GAME CHANGERS

12 RENTABILIDAD PARA TODOS

RAJ SISODIA

Un cambio de mentalidad al hacer negocios, más allá de ganar dinero.

PULSO

15 APRETÓN AL T-MEC

ENDURECER LAS REGLAS

Estados Unidos pondrá la lupa sobre sus importaciones desde México.

18 EL RETO EN ADUANAS

Pese a los récords de 2025, este año, hay signos de reducción.

POLÍTICA

21 EL IMPULSO DE UNA NUEVA LEY

NEGOCIO CIRCULAR

El gobierno busca facilitar la segunda vida de lo que se considera basura.

NEGOCIO

29 HOGAN LOVELLS CADWALADER

UNA FUSIÓN MUY LEGAL

Los despachos jurídicos viven una nueva era ante los retos modernos.

34 OTRA VISIÓN EN COLLECTIVE ACADEMY

Pato Bichara, su fundador, habla de la estrategia para seguir creciendo.

VALOR

37 DOW JONES

EL AVANCE DE LAS TECNOLÓGICAS

Su integración eleva los riesgos y obliga a cambiar estrategias.

40 LA BURBUJA DE LA IA

Yo te invierto. Tú me inviertes. ¿Ganamos todos?

42 DINERO EN PAUSA

La moneda digital que impulsan algunos bancos centrales no avanza.

FUTURO

51 DATA CENTERS

ENTRE DEMANDA Y AFECTACIÓN

Su impacto es difícil de rastrear, pero hay acciones positivas.

56 EL FENÓMENO DEL GTA VI

Ya hay signos de lo rentable que será este videojuego.

IDEAS

59 DESAFÍO CONSTANTE EN LAS EMPRESAS

ENTRE TENDENCIA Y OPERACIÓN

El pato Merlin ilustra el tamaño de los retos de subirse a una ola.

62 LA RAÍZ DEL BURNOUT

La autora Muriel Maignan Wilkins nos da su visión.

108

FINANCIAMIENTO

UN DESARROLLO CARO

El dinero de largo plazo pone en riesgo el crecimiento del país. La banca de desarrollo puede apoyar la creación de infraestructura.



122

LIGA DE FUTBOL AMERICANO

EL TOUCHDOWN QUE VIENE

La inversión comprometida por un fondo de inversión en la liga mexicana crea una expectativa de crecimiento alrededor de un deporte con una base importante de seguidores.



132

INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

LA ERA QUE NO FUE

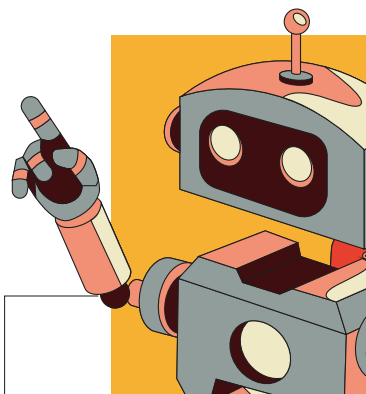
La apuesta por la electrificación no prosperó como las fabricantes proyectaban. Ahora, el desafío está en varias tecnologías.

142

UNA GRANJA FELIZ

TIEMPO DE VACAS GORDAS

Las empresas ganaderas obtienen mejores resultados financieros con el cuidado integral de los animales.



150

RESPUESTAS EN SEGUNDOS

ENTRENAR A LA IA

Detrás de las preguntas hay miles de personas e infraestructura para que obtengas el resultado que deseas.

158

¡CORTE Y QUEDA!

MÁS CINE EN MÉXICO

El gobierno quiere más filmaciones. Plataformas y productoras están dispuestas. ¿Qué le falta a la industria audiovisual?

Office

BY LIFE AND STYLE AND EXPANSION

167 OFERTA DEL MES

LO QUE NO HAY QUE PERDERSE

Desde un reloj de Huawei hasta visitas a un hotel fascinante en el Pacífico mexicano. Además, entrevistas con el arquitecto Manuel Cervantes y la vida de la investigadora Adriana Meza en Boston.

ULINE

ORDENE HOY – RECIBA MAÑANA

MUEBLES DE OFICINA EN EXISTENCIA
EN NUESTROS CENTROS DE DISTRIBUCIÓN



COLECCIÓN
METROPOLITANA

ORDENE ANTES DE LAS 6 PM PARA ENVÍO EL MISMO DÍA

800-295-5510

uline.mx

EDITORIA DE LA REVISTA
Puri Lucena
plucena@grupoexpansion.com

EDITORIA DE EXPANSIÓN POLÍTICA
Mariel Ibarra
mibarra@grupoexpansion.com

EDITOR DE INFORMACIÓN
Alberto Verducco
mario.verducco@grupoexpansion.com

EDITORIA DE BROADCASTING
Mónica Alfaro Altamirano
malfaro@grupoexpansion.com

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

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

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

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

DIRECTORA COMERCIAL RI
Carla Font
cfont@grupoexpansion.com

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

HEAD DE ESTRATEGIA MULTIPLATAFORMA
José Fernando Bárcenas Gasca
fernando.barcenas@grupoexpansion.com

GERENTE DE ESTRATEGIA MULTIPLATAFORMA
Jorge Abraham Velázquez Tejeda
jorge.velazquez@grupoexpansion.com

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

DIRECTOR DE GROWTH
Andrés Tomassi
atomassi@grupoexpansion.com

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

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

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

BRAND MANAGER
Ana Chávez
achavez@grupoexpansion.com
LÍDER DE MARCA
Salma Rivera

HEAD DE OPERACIONES DE EXPANSIÓN STUDIOS
Janeth Correa

HEAD CREATIVO DE EXPANSIÓN STUDIOS
Ignacio Amaya

EDITORIA DE EXPANSIÓN STUDIOS
Irayda Rodríguez
irodriguez@grupoexpansion.com

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

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

DISEÑADORAS
Shuellem Estrada, Pamela Jarquin

EQUIPO DE VIDEO

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

COORDINADOR DE POSPRODUCCIÓN
Christian Javier Castillo Paralizábal

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

PRODUCCIÓN
Janeth Correa, Jacqueline Facio

LIFE AND STYLE

EDITOR GENERAL
Pedro Aguilar Ricalde
paguilar@grupoexpansion.com

COORDINADORA WEB
Alejandra Montiel

DISEÑADORA
Pamela Jarquin

REDES SOCIALES
Alan Páez

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

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

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

EDITOR DE TECNOLOGÍA
Fernando Guarneros
fguarneros@grupoexpansion.com

REPORTERAS
Jimena Fuentes, Selene Ramírez

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

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

EDITOR DE ECONOMÍA
Antonio Hernández Arano
antonio.hernandez@grupoexpansion.com

REPORTEROS DE ECONOMÍA
Dainzú Patiño, Patricia Tapia, Marco Octavio Torres

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

ANALISTA DE INTELIGENCIA
Rafael Mejía

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

DISTRIBUCIÓN
Alberto Palacios
apalacios@grupoexpansion.com

GERENTE DE TRÁFICO
Ana María Galindo

COORDINADOR DE PRODUCCIÓN
Édgar Mora

PRODUCCIÓN
Ulises Alarcón

COORDINADOR DE POSPRODUCCIÓN DIGITAL
Javier Jasso

POSPRODUCCIÓN DIGITAL
Diana Aguilar, Jesús González

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

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

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

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

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

CORRECTORA DE ESTILO
Sandra Berrios

COORDINADORA DE ESTUDIO DE FOTO
Alejandrina Lira

FOTÓGRAFA DE ESTUDIO DE FOTO
Anylú Hinojosa-Peña

ASISTENTE DE OPERACIONES EDITORIALES
Jorman Ávila

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

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

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



PRESIDENTE DE GRUPO EXPANSIÓN
EDGAR FARAH

VICEPRESIDENTE DE RELACIONES INSTITUCIONALES
LEONARDO VALLE

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

PRESIDENTE DEL COMITÉ EDITORIAL
JOSÉ ALBERTO BALBUENA

PUBLISHING // MOBILITY // OUT OF HOME

EXPANSIÓN® es una publicación mensual de Expansión, S. A. de C. V. Revista N° 1343, octubre 01, 2026. Reserva de Derechos al Uso Exclusivo N° 04-1972-00000000287102, Certificado de Licitud de Título N° 884, Certificado de Licitud de Contenido N° 520. EXPANSIÓN® es una publicación editada y publicada por Expansión, S. A. de C. V., con domicilio en avenida Constituyentes 956, colonia Lomas Altas, alcaldía Miguel Hidalgo, C.P. 11950, Ciudad de México. Editora responsable: Purificación Lucena Pineda. Esta publicación fue impresa por Reproducciones Fotomecánicas, S. A. de C. V., con domicilio en Duraznos 1, colonia Las Peritas, alcaldía Xochimilco, C.P. 16010, Ciudad de México. Distribuida por Expansión S. A. de C. V., con domicilio en avenida Constituyentes 956, colonia Lomas Altas, alcaldía Miguel Hidalgo, C.P. 11950, Ciudad de México, y Alfesa Comercialización y Logística S. A. de C. V., con domicilio en Corona 23, Interior 1, colonia Cervecería Modelo, Naucalpan, Estado de México, C.P. 53330. Se prohíbe la reproducción total o parcial del contenido, fotografías, ilustraciones, colorimetría y textos publicados en este ejemplar sin la previa autorización de Expansión, S. A. de C. V. Las opiniones y los puntos de vista de las colaboraciones publicadas en esta revista no necesariamente reflejan la opinión de EXPANSIÓN® y quedan bajo la responsabilidad de los autores. Todos los derechos reservados © 2026, Expansión, S. A. de C. V. Consulta el aviso de privacidad de datos en la siguiente dirección <https://expansion.mx/aviso-legal-y-de-privacidad>. Registro Postal: PP09-0198


JAEGER-LECOULTRE

THE WATCHMAKER
OF WATCHMAKERS



ROBERT PATTINSON

MASTER CONTROL

Jaeger-LeCoultre Boutique | Midtown Jalisco
Av Adolfo López Mateos Nte 2405 | Guadalajara

RADIOGRAFÍA AL SISTEMA EMPRESARIAL

La compra de la década tomó casi cuatro años y ocupó horas de la conferencia matutina del expresidente

Andrés Manuel López Obrador. Se barajaron varios nombres entre los posibles nuevos dueños.

Y una oferta salió ganadora: Fernando Chico Pardo, un inversionista que se define de largo plazo, cerró a finales del año pasado la adquisición del 25% de Banamex.

No es un inversionista que mire de lejos sus negocios. Se ha especializado en adquirir participaciones minoritarias, pero siempre de control, en empresas que crecen con su estrategia. Y lo deja claro en la entrevista que ocupa nuestra portada: va diario a la oficina, opera sus negocios.

Banamex tiene ante sí la oportunidad de recuperar terreno perdido. La ambición de Chico Pardo, a quien acompañan sus hijos, es grande. Por eso, el primer paso ha sido hacer equipo: con personas que llevan años en puestos de liderazgo en el banco, otras que han demostrado su talento en la competencia y viejos amigos que han regresado a casa, como el director general, Edgardo del Rincón.

Por eso, Chico Pardo era el candidato perfecto para ser la imagen de nuestra edición de 'Los 100 empresarios más importantes de México', el listado que analiza quién es quién en los negocios del país. Es la segunda vez en casi 30 años que un solo personaje es la imagen de este especial, generalmente, coral. La primera fue Altigracia Gómez, hace apenas dos años.

El ranking, que *Expansión* elabora desde 1997, es una buena radiografía del ecosistema empresarial del país. Desde su primera edición, Carlos Slim no se ha bajado del primer lugar. Pero otras cosas han ido cambiando, desde el número de mujeres que lo integran, muy bajo aún, hasta una mayor diversidad de perfiles.

La edición de 'Los 100 empresarios' también nos da la oportunidad de analizar cómo se componen los consejos de administración de las principales compañías del país, la renovación de sus asientos y la diversidad de puntos de vista que lo integran.

También ha evolucionado su metodología. La edición de hace dos años eliminó el peso que tenía en la medición la fortuna de nuestros protagonistas, que se sustituyó por la influencia que ejercen en otras empresas y organismos empresariales. Este año, además, medimos y contabilizamos en el proceso de análisis el peso que las industrias en las que participan tienen en el PIB del país, para entender también cómo mueven la economía. Como siempre, la metodología se encuentra disponible al final del ranking y es posible comparar los cambios en nuestra web, expansion.mx, en el apartado de Revista Digital.

El objetivo, al final, es hacer un listado de los principales protagonistas de los negocios de México. Sabemos que no están todos los que son. Cada año, se analizan decenas de perfiles, pero, en algunos casos, la falta de información pública nos impide poder integrarlos en un ranking con rigor.

Eso sí, como siempre, esperamos que disfruten la lectura de esta edición. 



@Expansion.mx

lectores@grupoexpansion.com





MONEX

El puente más confiable para hacer negocios internacionales

Más de 40 años liderando el mercado cambiario, presencia internacional y más de 70 mil clientes activos. Con procesos certificados internacionalmente que respaldan cada operación. **Somos el puente más confiable para que tu empresa no se detenga.**

Agiliza tu negocio hoy mismo en monex.com.mx

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

X @ f y in



RENTABLE NO SOLO PARA LOS ACCIONISTAS

Raj Sisodia cofundó hace casi 20 años el movimiento Capitalismo Consciente. Hoy, preside el Centro de Empresas Conscientes del Tec de Monterrey.

POR: Puri Lucena

FOTO: CORTESÍA



El hermano de Raj Sisodia le envió hace poco una imagen de Google Earth. Era un antes y un después del pueblo de su madre, en la India. En el antes, lo atravesaba un hermoso río; en el después, aparece una fábrica y, río abajo, “todo es un hilo negro”. La comunidad no puede utilizar el agua para sus cultivos y menos, para el uso humano, el aire está contaminado y la tasa de cáncer, asegura, ha aumentado.

Es, sostiene, el costo de hacer negocios con el objetivo de solo ganar dinero. La empresa del pueblo de la madre de Sisodia es rentable. “Pero ¿cuál es el costo? Puedes ganar un millón de dólares y causar 1,000 millones en daños y nadie te pasa esa factura”.

En 2008, Sisodia creó junto con John Mackey, cofundador y ex-CEO de Whole Foods Market, la organización Capitalismo Consciente para mostrar que las empresas pueden generar ganancias para sus accionistas y también para la sociedad. Y, hace 13 años, comenzó su relación con México en una conferencia sobre liderazgo en FEMSA, que derivó en una propuesta para hablar en el 70 aniversario del Tecnológico de Monterrey. Un par de años después, Sisodia daba clases en Babson College y el Tec lo invitó a ser profesor visitante, que luego evolucionó y se convirtió en una oferta para presidir el Centro de Empresas Conscientes. “Pensé: ‘Aquí hay una entidad que puede catalizar un cambio a nivel de sistema en México’”.

Si Sisodia hace balance de los 18 años del movimiento y sus objetivos, señala que hay avances. “La idea de propósito se ha vuelto mucho más generalizada”, dice. “Si observas la mentalidad de los grupos de interés, también es algo que se entiende de una manera más profunda y se practica más ampliamente. Creo que cada vez más empresas están reconociendo la importancia de sus empleados, sus clientes, sus proveedores y sus comunidades”.

También la idea del liderazgo consciente se persigue más, porque la cultura organizacional ha ganado protagonismo en las compañías. Pero, a la vez, se vive una reacción en contra, sobre todo, en Estados Unidos, a raíz del regreso de Donald Trump a la Casa Blanca, en enero de 2025. Para Sisodia, la forma de hacer negocios del presidente y empresario, centrada en “hacer cualquier cosa con tal de ganar dinero”, no es “en absoluto consciente”.



Y lo que ocurre en una compañía, incluso en un país, es que la persona en el poder marca la pauta. Y mucha gente empieza a imitarla. “Hemos visto eso en Estados Unidos: cuando el presidente dice ‘de esto se trata la vida, de esto se tratan los negocios’, muchas personas que están en los negocios, no todas, comenzaron a regresar a esa forma de pensar”, agrega Sisodia. “Es una especie de reacción contra todo el progreso. Yo lo llamo ‘El imperio contraataca’”.

El especialista opina que, incluso, las personas sienten que tienen ‘permiso’ para enfocarse solo en ganar la mayor cantidad de dinero posible para los accionistas, pero también sostiene que hay señales de que el sistema no está funcionando: la destrucción de ecosistemas, la desigualdad de ingresos, los altos niveles de estrés, *burnout*, depresión y ansiedad; una crisis de salud pública por obesidad, diabetes o cáncer, incluso el hecho de que los infartos son más frecuentes en lunes, a la vez que baja la confianza en las instituciones. “Tenemos que replantearnos los negocios. Es cuidarnos unos a otros, no explotarnos para un beneficio personal”.

GRANDES, PEQUEÑAS Y EN CRISIS

El académico asegura que esta forma de pensar incluso ayuda a pequeñas empresas que luchan por salir adelante o a compañías en crisis, porque los empleados están más involucrados en la rentabilidad de la empresa. Y pone de ejemplo la estrategia que puso en marcha Bob Chapman, con quien escribió el libro *Everybody Matters*, publicado en 2015.

CAMBIO. Raj Sisodia ha demostrado que hacer negocios va más allá de ganar dinero, también es reducir y compensar el impacto de las actividades.

Chapman, quien falleció en marzo, era el presidente de Barry Wehmiller, un proveedor global de tecnología que durante la crisis de 2008 cayó debido a la cancelación de pedidos. Se encontraba ante la disyuntiva de despedir hasta el 40% de la plantilla, pero el empresa optó por permisos de cuatro semanas sin sueldo. Los ejecutivos tomaron aún más tiempo. El ahorro permitió sobrevivir a la compañía y a su plantilla. “Al año siguiente, la empresa tuvo el mejor año de su historia, porque cuando el mercado se recuperó y todos sus competidores tenían dificultades para volver a contratar y capacitar, ellos ya tenían gente altamente capacitada, motivada e inspirada”, explica Sisodia.

Cuando Chapman tomó las riendas de la compañía, un proveedor de equipos para la industria cervecera, en 1975, valía 20 mdd; cuando la cedió a su hijo, en 2025, valía 3,600 mdd y tenía 12,000 empleados. “Cuando te preocupas por las personas, harán cosas extraordinarias, cuidarán del negocio y también te ayudarán a superar tiempos difíciles”, insiste Sisodia, quien agrega que una empresa consciente sigue siendo una empresa y que adoptar el capitalismo consciente no significa nada si no tiene un buen modelo de negocio, una buena estrategia y procesos eficientes.

Esta responsabilidad social es mayor en economías en desarrollo y con altos niveles de informalidad y desigualdad. Porque frente a la población de países más ricos, donde el gobierno proporciona educación o atención médica gratuita en muchos casos, en estos, su población tiene más dificultades.

Al final, también se trata de hacer que las personas sientan que lo que hacen importa. “La gente no quiere decir: ‘Dios mío, es lunes’ y ‘gracias a Dios es viernes’”.

“

LA IDEA DE PROPÓSITO SE HA VUELTO MUCHO MÁS GENERALIZADA.

”

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

LUNES A VIERNES 9 AM

**POLÍ
TICA**
Y OTROS DATOS

JUEVES 6 AM

**CUENTAME DE
ECONOMÍA**

LUNES 7 AM

**NUEVOS VIDEOS
TODOS LOS DÍAS**

PODCASTS | NOTICIAS | POLÍTICA

SUSCRIBETE EN  YouTube

EXPANSION

@ExpansionVideo

DUDAS DE ORIGEN

Estados Unidos quiere elevar el contenido regional y llevar el examen de la procedencia de las mercancías y componentes más allá del sector automotriz.

POR: Patricia Tapia

PULSO



Las reglas de origen serán una de las principales batallas en la revisión del T-MEC. Estados Unidos quiere endurecer los requisitos que determinan qué mercancías pueden entrar sin arancel y elevar la vigilancia sobre cada componente. Para las empresas mexicanas, el cambio puede definir si una carga cruza la frontera con los beneficios del tratado o debe pagar.

El tractocamión puede estar listo aquí y el cliente esperarlo del otro lado, pero la carga puede quedar detenida si un componente despierta sospechas y los documentos no acreditan de dónde salió. Y también puede ocurrir que cruce, llegue a su destino y la empresa descubra que nunca debió recibir los beneficios del T-MEC.

Puede ser una pieza tan pequeña como el motor que sube y baja la ventanilla de un automóvil. Quizá llegó de Asia, pasó por una planta mexicana y terminó dentro de un vehículo ensamblado en el país.

Eso no viola por sí mismo el tratado. El problema aparece cuando la compañía no demuestra cuánto vale, dónde se produjo y qué ocurrió con ella antes de llegar a la puerta del conductor.

Hasta ahora, los aranceles no han frenado las exportaciones mexicanas. En 2025, alcanzaron 664,057 millones de dólares y, en los primeros siete meses de 2026, sumaron 471,387 mdd, casi 28% más interanual. Estados Unidos recibió el 83% del total.

Para Amapola Grijalva, vocal presidenta de la Junta de Gobierno de China Chamber México, este mecanismo puede imponer el freno que los aranceles no han conseguido. El mayor riesgo para las empresas estará en sostener el origen de cada pieza con documentos a lo largo de toda la cadena de suministro.

La industria automotriz será el primer frente de batalla, aunque la administración de Donald

Trump ya apunta también hacia los bienes industriales, electrónicos y farmacéuticos.

Y es que una etiqueta que diga “Hecho en México” no resuelve la inspección. Se debe demostrar que el producto recibió una transformación suficiente o que la proporción exigida de su valor se generó en Norteamérica.

“Va más allá de un formato”, explica Silvia Armendáriz, encargada de Cumplimiento en México para Livingston International. “Hay que revisar a tus proveedores, los componentes y asumir la carga administrativa”.

La mercancía cruza sin pagar arancel, pero después la autoridad puede revisar la operación. Si el proveedor no conserva pruebas del origen declarado, el producto puede perder la preferencia. “Tu proveedor no comprobó el origen del componente, entonces, tú no debiste haber utilizado ese certificado”, ejemplifica Armendáriz.

UNA REGLA MÁS ALTA

La industria automotriz conoce esas cuentas. El T-MEC exige que el 75% del valor de un vehículo proceda de Norteamérica. Estados Unidos propone elevarlo al 82% y reservar al menos el 50% para componentes y procesos estadounidenses. Pedir más contenido norteamericano puede abrir contratos a los tres socios, pero apartar la mitad para Estados Unidos reduce el espacio de fabricantes mexicanos y canadienses.

Boston Consulting Group calcula que nueve de cada 10 vehículos enviados desde México y Canadá cumplen los requisitos actuales, incluso estima que el contenido estadounidense de los vehículos norteamericanos promedio el 42% y llevarlo al 50% obligaría a trasladar ocho puntos hacia proveedores o procesos de ese país.

La Oficina del Representante Comercial de Estados Unidos (USTR, por sus siglas en inglés) señala que el contenido estadounidense en las exportaciones mexicanas de equipo de transporte cayó del 23.1% en 2017 al 18.3% en 2024. El chino subió del 4.5 al 7.1%, pero el mexicano avanzó todavía más: del 50.9 al 57.2%.

La disputa va más allá del combate al transbordo. Washington observa el avance de China, pero también quiere recuperar parte del espacio ganado por la producción mexicana. “Si tú pretendes, de la noche a la mañana, desacoplar la economía mexicana de la economía asiática por decreto, es imposible”, sostiene Grijalva.

LA FÁBRICA MIRA AL PACÍFICO

México necesita importar para exportar. De los 664,070 mdd que compró en el extranjero en 2025, el 77% correspondió a bienes intermedios, según el Banco de México. Fueron casi 510,000 millones en piezas, materiales e insumos destinados a la producción.

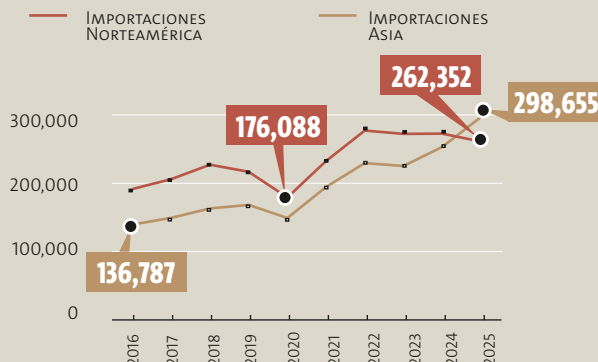
Por primera vez, México compró más mercancías en Asia que en Norteamérica: 298,655 mdd, frente a 262,352 mdd procedentes de Estados Unidos y Canadá. China concentró el 45% de las compras asiáticas; Taiwán, el 15%, y Vietnam, el 8%. México vende, sobre todo, hacia el norte, pero busca cada vez más componentes al otro lado del Pacífico. Ahí está la razón de la presión estadounidense.

Las revisiones, por tanto, no dependerán solo de que un funcionario abra un contenedor. Estados Unidos puede cruzar certificados, facturas, domicilios, precios, proveedores y rutas mediante algoritmos e inteligencia artificial. “Vamos a construir una serie de

ASIA REBASA A NORTEAMÉRICA

En una década, la brecha regional se cerró hasta cambiar de signo en 2025.

MILLONES DE DÓLARES



FUENTE: Banco de México.

barreras técnicas y de datos. Vamos a tener una frontera virtual de datos”, anticipa Grijalva.

La IA serviría para encontrar anomalías y dirigir las revisiones. Después, la empresa tendrá que presentar las pruebas. “Eso sí puede parar el tráfico de mercancías de nuestro país”, afirma Grijalva.

Durante años, México atrajo plantas que importaban buena parte de sus insumos, armaban el producto y lo enviaban al extranjero. “Exportaba lo que importaba, pero con muy poco valor añadido”, resume Manuel Montoya, director del Clúster Automotriz de Nuevo León.

Ante las condiciones más estrictas, Kenneth Smith, presidente del Comité Empresarial Bilateral del Consejo Empresarial Mexicano de Comercio Exterior, Inversión y Tecnología (COMCE), considera que las empresas deben revisar desde ahora qué compras o procesos pueden trasladar a México, Estados Unidos o Canadá. “Uno de los principales enfoques de Estados Unidos cuando habla de reglas de origen es mantener los beneficios del tratado dentro de la región”, afirma.

Para México, eso supone algo más que sustituir importaciones asiáticas. Smith plantea fortalecer el desarrollo de proveedores nacionales mediante un trabajo conjunto entre empresas y gobierno. El objetivo sería que más pymes vendan directamente a las grandes exportadoras o abastezcan a las compañías que ya les entregan componentes.

Si México desarrolla esa capacidad, las nuevas reglas pueden atraer inversión y tecnología. Si avanzan más rápido que la proveeduría, las fábricas pueden comprar más en Estados Unidos, pagar el arancel o mover parte de su producción. “Ya no basta con tener plan A y plan B. Necesitamos incluso un C y D”, advierte Armendáriz.

Jamieson Greer, titular de la USTR, espera arreglos provisionales del T-MEC este año. Los asuntos “difíciles”, es decir, las reglas de origen, quedan para 2027 y requerirán conversaciones con el Congreso estadounidense.

Mientras tanto, las empresas ya deciden qué comprar, dónde invertir y cuánto están dispuestas a pagar para conservar los beneficios del tratado.

MÁS QUE VOLAR



Una experiencia que es más que volar



Solicite su
consulta privada


Gulfstream™

EL TROPIEZO DE LAS ADUANAS

Las aduanas procesan más operaciones pero aportan menos recursos al erario durante los primeros siete meses de 2026.

POR: Patricia Tapia

La recaudación aduanera perdió el paso después de máximos históricos.

En 2025, las 50 aduanas del país captaron cerca de 1.45 billones de pesos, la cifra más alta registrada. El avance estuvo acompañado por mayores controles, acciones contra la evasión y la modernización de procesos, según la Agencia Nacional de Aduanas de México (ANAM).

Pero el impulso no continuó con la misma fuerza en 2026. Las cifras de la ANAM indican que, entre enero y julio, la recaudación sumó 791,009 mdp, 5.5% menos que en el mismo periodo de 2025.

El descenso llama la atención porque no coincide con una menor actividad. En esos siete meses, se procesaron 12.9 millones de operaciones de comercio exterior, 2.6% más interanual. En otras palabras, circularon más embarques, pero cada operación dejó, en promedio, una menor aportación al erario.

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) ha identificado dos factores que presionan los impuestos asociados con las importaciones: la variación cambiaria y una elevada base de comparación. Un peso más

fuerte reduce la expresión en moneda nacional de las mercancías cotizadas en dólares, lo que puede disminuir la base sobre la cual se calculan algunas contribuciones.

A los factores cambiarios se suma una presión operativa. Las filas de camiones, los horarios limitados, la disponibilidad de personal y los cierres temporales afectan la capacidad para procesar un flujo creciente de mercancías, señala Javier Cendejas, presidente del Consejo Empresarial Mexicano de Comercio Exterior, Inversión y Tecnología (COMCE) Noreste.

El caso de Nuevo Laredo ilustra esa presión. Aunque conservó el primer lugar nacional por recaudación, sus ingresos disminuyeron los primeros siete meses de 2026. “Una operación fronteriza eficiente resulta crucial para el noreste del país, que concentra cerca del 41% de las exportaciones”, dice Cendejas.

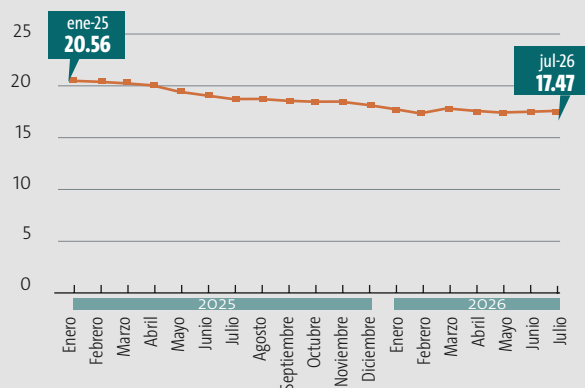
Para el empresario, es necesario reducir de unos 45 minutos a menos de 30 las esperas de los camiones en horas pico, ampliar los horarios de operación y revisar cada mes la suficiencia de carriles, personal, permisos y obras.

Pero para cobrar más también importa bajo qué régimen ingresan las mercancías y qué

EL PESO FUERTE METE PRESIÓN A LA RECAUDACIÓN ADUANERA

Entre enero de 2025 y julio de 2026, el dólar bajó de 20.56 a 17.47 pesos, mientras que la fortaleza cambiaria incidió en el valor en pesos de las mercancías.

PESOS POR DÓLAR



FUENTE: Banxico.

contribuciones generan. Algunas compras externas utilizan preferencias arancelarias, regímenes temporales o esquemas que permiten acreditar o garantizar el IVA y el IEPS.

El IVA, principal fuente de ingresos en las aduanas, explica parte del retroceso, porque su recaudación disminuyó 8.8% anual entre enero y julio. El IEPS también bajó, mientras que el impuesto general de importación avanzó 12.7%, señal de que el deterioro no fue uniforme en los gravámenes.

El comportamiento tampoco fue igual en todas las adua-

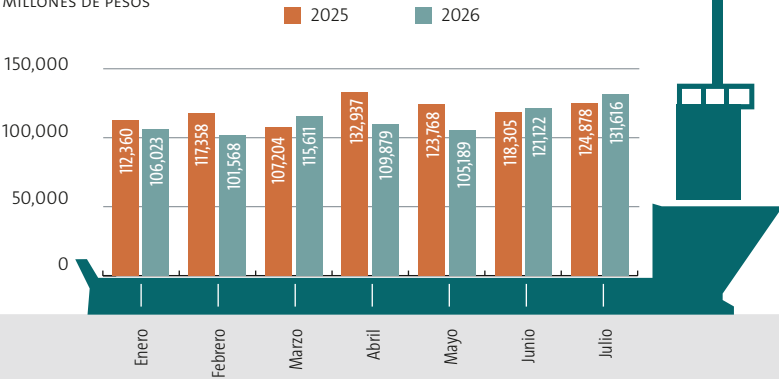
nas. Las del AIFA, Matamoros, Ensenada, Puebla y Manzanillo subieron su recaudación, mientras que Nuevo Laredo, Veracruz, Ciudad Juárez y Colombia reportaron descensos.

El tropiezo tiene implicaciones para las finanzas públicas. En 2025, la recaudación aduanera representó 27.1% de los ingresos tributarios netos. Así, la pérdida de dinamismo no solo mide el desempeño de las aduanas: reduce una de las fuentes más importantes de recursos para financiar servicios, infraestructura y programas públicos.

RECAUDACIÓN REZAGADA

El ingreso de las aduanas queda por debajo de 2025 en cuatro de los primeros siete meses de este año, según las últimas cifras disponibles.

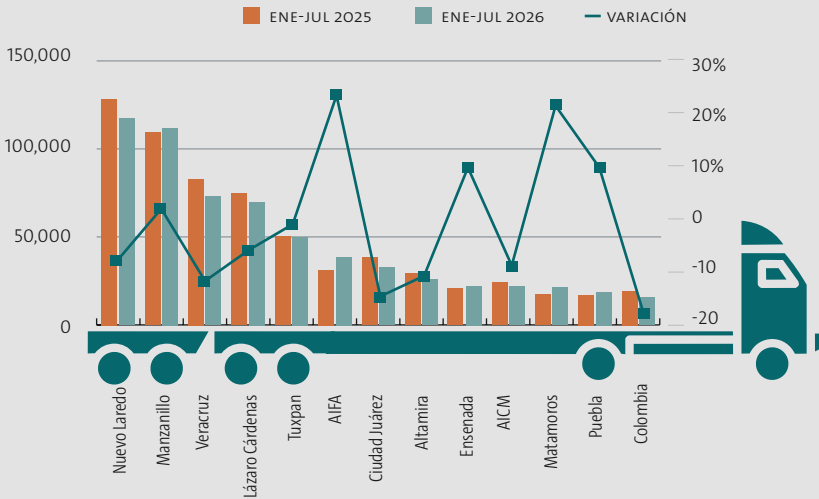
MILLONES DE PESOS



GANADORAS Y PERDEDORAS

AIFA y Matamoros avanzan; Colombia registra la mayor caída.

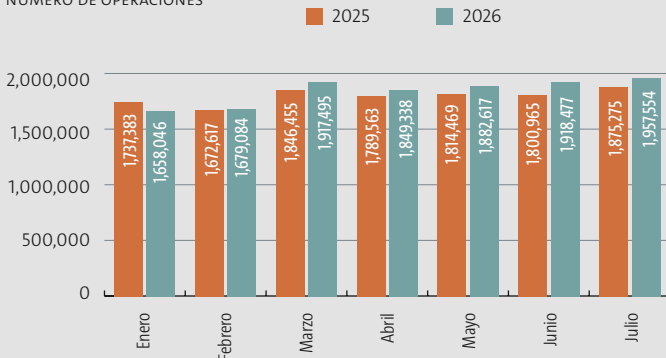
MILLONES DE PESOS



MÁS OPERACIONES

El flujo supera a 2025 desde febrero, pese a la menor recaudación.

NÚMERO DE OPERACIONES

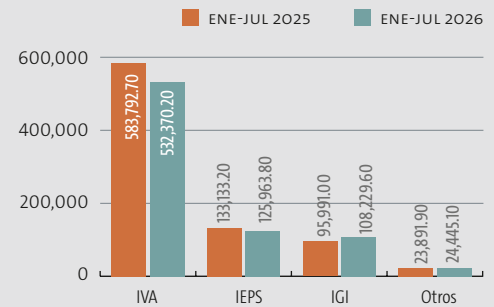


FUENTE: ANAM.

IMPUESTOS ADUANEROS

El IVA y el IEPS retroceden; el Impuesto General de Importación (IGI) crece pero no compensa.

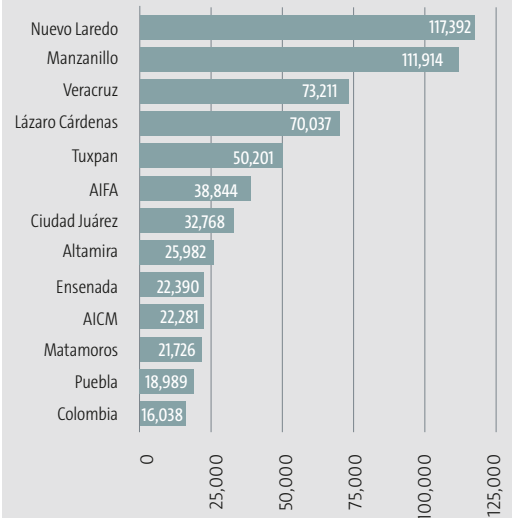
MILLONES DE PESOS



ADUANAS LÍDERES

Nuevo Laredo lidera y Manzanillo le sigue; 13 aduanas concentran casi el 80% de la recaudación nacional en los primeros siete meses de 2026.

MILLONES DE PESOS





AWARDS

14-10-26

PRESENTADO POR:



VOTA AQUÍ



EXPANSIÓN

política

POLITICA.EXPANSION.MX



EL NEGOCIO DE REVALORIZAR LA BASURA

México sentó las bases para transformar los residuos capaces de tener una nueva vida, no solo como una medida ambiental, sino como potencial negocio en el que lo que tiramos vuelva a circular en la economía.

POR: Brenda Yáñez



D

Desde que empieza el día, una ciudad genera más que empleos. Una botella de agua, el vaso de café, la envoltura de un paquete, ropa o cualquier empaque de algún producto se desechan en casas, oficinas, escuelas, restaurantes y comercios. En cuestión de horas, esos residuos pierden su identidad: bolsas de plástico, latas, montañas de cartón y papel, pañales, llantas, aparatos electrónicos y restos de comida se convierten en una sola masa. Todo lo que hace unas horas tenía un precio termina en tiraderos.

México genera casi 140,000 toneladas de residuos sólidos urbanos al día, y al menos tres cuartas partes puede tener una segunda utilidad. Actualmente, solo el 5% de los desechos recibe algún tratamiento para ser revalorizado. De esa dimensión es el reto que enfrenta la primera Ley General de Economía Circular que se impulsa en el país.

La apuesta no se limita a reciclar. La ley, publicada el pasado 19 de enero, plantea pasar de una lógica centrada en desechos a una que prolongue la vida de los productos y mantenga los materiales en circulación mediante la reducción, reutilización, reparación, rediseño, recuperación, remanufactura y valorización. También incorpora la Responsabilidad Extendida del Productor (REP), en la que las empresas asumen un mayor papel sobre los bienes materiales que ponen en el mercado, incluso cuando llegan al fin de su vida útil.

Para ello, México necesita infraestructura y mercados que permitan que los residuos vuelvan a circular. A nivel mundial, apenas el 6.9% de los materiales se reincorpora a la economía. El Foro Económico Mundial estima que cerrar esa brecha podría generar hasta 4.5 billones de dólares adicionales de producción económica hacia 2030.

EL CAMBIO EN LAS EMPRESAS

La nueva ley señala que las compañías, ya sean personas físicas o morales dedicadas a la producción o importación de productos, asumen un papel central en la transición hacia un modelo económico sostenible, restaurativo y regenerativo, y son responsables del impacto de sus artículos a lo largo de todo su ciclo de vida.

Para la industria, esto significa pasar de acciones voluntarias y dispersas a obligaciones comunes. Adrián Estrada, presidente de la Comisión de Economía Circular de la Confederación de Cámaras Industriales de los Estados Unidos Mexicanos (Concamin), señala que ya sabían que iba a haber un cambio de rumbo de una economía lineal a un



AVANCE. El PET se ha convertido en uno de los materiales más visibles, pero hay muchos otros con potencial.

“

LA RESPONSABILIDAD EXTENDIDA DEL PRODUCTOR NO DESLINDA LA RESPONSABILIDAD AL CONSUMIDOR DE HACER UNA CORRECTA SEPARACIÓN, Y AL GOBIERNO, DE TENER POLÍTICAS PÚBLICAS E INFRAESTRUCTURA NECESARIA.

Montserrat Ramírez Bobadilla, directora de Operaciones de ECOCE.

”

esquema de reutilización, valoración y circularidad, pero no tendrá el mismo costo ni la misma velocidad para todos.

El también vicepresidente de Asuntos Corporativos de Ternium México, explica que hay sectores que llevan ya mucho tiempo en el tema de la circularidad y han invertido en la infraestructura necesaria, pero hay segmentos que son completamente nuevos, por ejemplo, las pequeñas y medianas empresas.

“Es un balde de agua helada”, afirma Estrada. “Estas empresas no están tecnológicamente preparadas para eso y están siempre operando con márgenes de sobrevivencia y con una carga impositiva fiscal importante”.

Al respecto, la ley establece que las obligaciones se aplicarán de forma progresiva y diferenciada según la capacidad técnica, financiera y tecnológica de cada compañía, brindando

FOTO: CRISANTA ESPINOSA / CUARTOSCURO

esquemas especiales de gradualidad para micro, pequeñas y medianas empresas.

Una de las condiciones para que la transformación sea viable es que pueda sostenerse económicamente, pero si se requieren inversiones que las empresas no puedan asumir o no existe mercado para el material recuperado, difícilmente se implementará.

Montserrat Ramírez, directora de Operaciones de ECOCE, asociación civil que lidera iniciativas de educación ambiental y reciclaje, explica que incorporar materia prima reciclada puede resultar más caro que utilizar materia prima virgen, por el proceso que implica. “Los temas ambientales, normalmente, son más costosos”.

Si bien la responsabilidad extendida del productor pretende tener un involucramiento más cercano de parte de la industria en la gestión de los residuos, no exime a otros involucrados.

“Es un mayor compromiso de metas y obligaciones específicas, pero no deslinda la responsabilidad al consumidor de hacer una correcta separación, y al gobierno, de tener políticas públicas e infraestructura necesaria para hacer la segregación y la canalización de los materiales al reciclaje”, sostiene Ramírez.

De acuerdo con ECOCE, más de la mitad de las botellas de agua y refresco que se ponen en el mercado ya se reciclan, pero parte del material se pierde porque no se separa correctamente desde hogares, oficinas y establecimientos. En el caso de materiales como el PET, el aluminio y el papel, ya

hay mercados establecidos, pero otros residuos todavía enfrentan barreras tecnológicas, ambientales y económicas para ser aprovechados.

No es solo construir centros de transformación, hace falta una cadena económica alrededor de los materiales recuperados. Por ejemplo, en el caso de las llantas con las que se puede recuperar acero, fibra y hule, que después se utilizan en pavimentos, pisos, pinturas e impermeabilizantes, se calcula que existen alrededor de 350 millones de estos productos abandonados y cada año se incorporan otros 25 o 30 millones que se pueden aprovechar.

Tuzagreen ya trabaja con ese modelo. La tecnología de esta empresa convierte neumáticos usados en partículas de hule para incorporarlas al asfalto, mientras que el acero vuelve a la industria siderúrgica y la fibra puede utilizarse en otros productos. Pero su principal desafío no es cuánto puede triturar, sino cuánto producto reciclado puede vender.

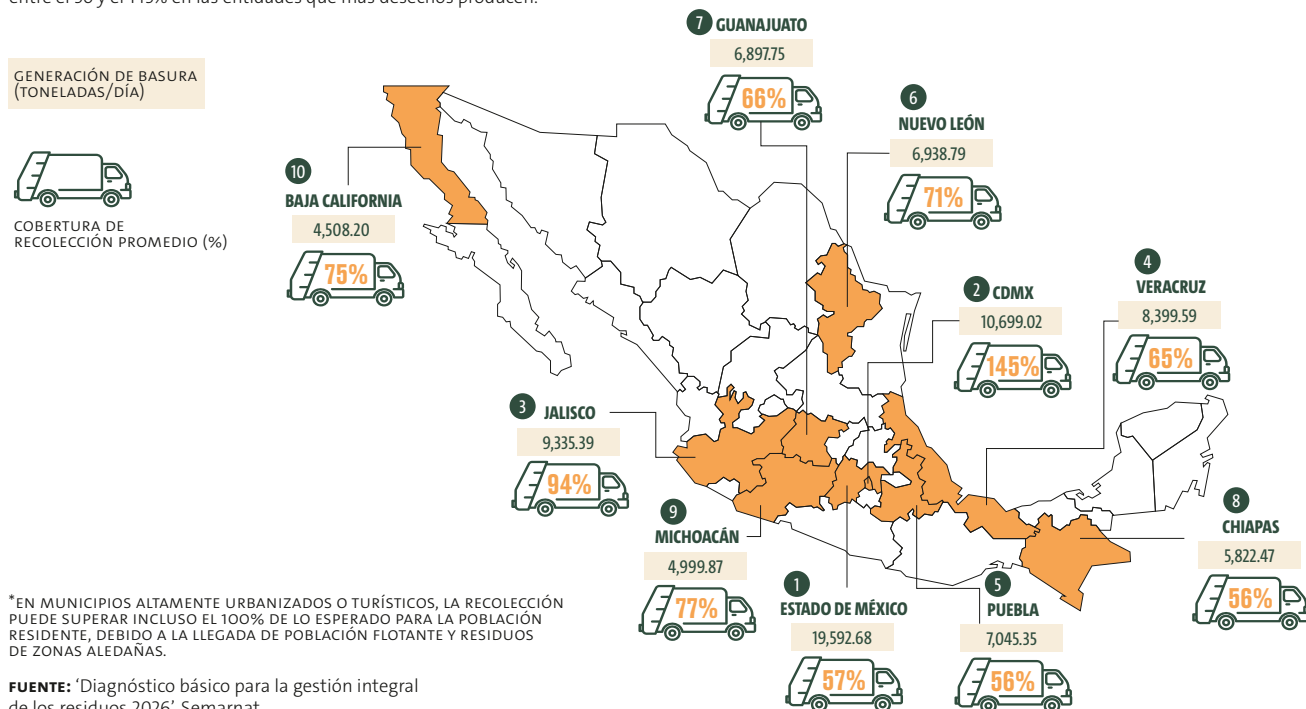
“Lo importante es el mercado de salida”, explica Luis Gil, representante de Tuzagreen. Si no existe demanda, advierte, el problema puede cambiar de forma: en lugar de llantas acumuladas habría grandes cantidades de hule triturado sin comprador.

Incluso la compañía ilustra el tamaño del reto, pues indica que, anualmente, en México se desechan alrededor de 40 millones de neumáticos, de los cuales, solo el 2% se recicla y hasta el 91% termina en tiraderos clandestinos.

En ese sentido, la REP pretende resolver parte del problema al incorporar al costo del producto el ma-

LOS ESTADOS QUE MÁS BASURA PRODUCEN

El Estado de México encabeza la generación de residuos sólidos urbanos, con casi 19,600 toneladas diarias. La cobertura de recolección varía entre el 56% y el 145% en las entidades que más desechos producen.



POLOS DE ECONOMÍA CIRCULAR,
LA APUESTA DE MÉXICO PARA REVALORIZAR

Como parte de la Ley de Economía Circular, México impulsa territorios industriales donde los residuos se conviertan en materias primas. Los Podecibi son polígonos destinados a proyectos de producción sustentable, prevención de residuos y contaminación, reutilización, reciclaje y recuperación de materiales, además de actividades públicas de investigación y educación en economía circular.

ESTADO	MUNICIPIO / UBICACIÓN	PODECIBI	SUPERFICIE (HA)	FECHA DE DECLARATORIA	QUÉ BUSCA DESARROLLAR
Puebla	San José Chiapa	Podecibi Puebla	40.4	2 de marzo de 2026	Proyecto industrial especializado para transformar residuos en productos, energía o materias primas. Incluye planta de separación, biodigestor para convertir orgánicos en energía, agua tratada y fertilizantes; reciclaje de plásticos, incluidos materiales de difícil aprovechamiento; procesamiento de llantas para aditivos de asfalto, residuos de construcción para grava y arena reciclada, electrónicos para recuperar metales y componentes y residuos no reciclables para materiales de construcción.
Tlaxcala	Atlangatepec, ex-hacienda de San Pedro Ecatepec	Podecibi Tlaxcala	20	8 de junio de 2026	Entre los proyectos empresariales que han manifestado interés por instalarse en el polo destacan iniciativas relacionadas con el tratamiento de neumáticos fuera de uso: recuperación y aprovechamiento de cobre y otros metales, reciclaje de plásticos, valorización de residuos orgánicos y aprovechamiento de residuos de madera.
Quintana Roo	Puerto Morelos	Podecibi Quintana Roo	39.9	27 de julio de 2026	Primer Podecibi planteado específicamente para la gestión y valorización del sargazo. La Semarnat señala que podrá transformar la macroalga en biofertilizantes, biocombustibles, materiales para construcción y otros productos de alto valor. La estrategia también contempla investigación aplicada, innovación y nuevas cadenas de valor.

FUENTE: DOF/ Semarnat.

PROBLEMA. En México, las 140,000 toneladas de basura generadas encuentran escasez de centros para su desecho y recuperación.



nejo de su residuo. En el modelo que analiza la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (Semarnat) para las llantas, los fabricantes y los importadores aportarían una cuota para financiar recolección y reciclaje, con una ruta documentada hasta el certificado emitido por el reciclador.

Benjamín del Arco Ortiz, presidente de la Asociación Nacional de Industrias del Plástico (Anipac), considera que ese es uno de los cambios centrales de la legislación. “Como parte de la REP, nosotros tendremos que tener la trazabilidad de todos los materiales, el origen, cómo se transformó, a quién se le entregó, cómo se dispuso, cómo se está reciclando”, detalla.

CUANDO UN PROBLEMA SE CONVIERTE EN MATERIA PRIMA

Dentro de la estrategia del gobierno federal para revalorizar los desechos, los Polos de Desarrollo de Economía Circular para el Bienestar (Podecibi), son una pieza central. Con estos parques industriales, se busca crear la infraestructura para separar, procesar y transformar la basura, de modo que el material descartado por una actividad pueda convertirse en insumo para otra.

Estos polos funcionan como polígonos donde se concentran empresas y tecnologías avanzadas para convertir desechos en recursos utilizables (como biocombustibles, materiales de construcción o polvos para asfalto). “Los polos apuntan a procesar lo que se pueda reciclar de manera segura”, explica



N U E V O
ORA 5
Nada se ve igual.



Escanea y descubre
más de ORA 5.

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

José Luis Samaniego, subsecretario de Desarrollo Sostenible y Economía Circular de la Semarnat.

Se calcula que México necesita alrededor de 140 polos; por ahora, solo se han declarado tres de manera oficial: en Puebla, Tlaxcala y Quintana Roo. Esta última entidad es un ejemplo de cómo un problema ambiental se convirtió en una cadena industrial.

Con el fenómeno del sargazo con cifras históricas y un impacto importante en la economía de las playas del Caribe, empresas como Carbonwave se dieron a la tarea de reutilizar el alga. La compañía ancla en el Podedcibi de Puerto Morelos desarrolló procesos para separar arena, sal y metales pesados y obtener componentes con valor comercial. Hoy en día, trabaja con productos destinados, entre otros usos, a la agricultura y como materia prima para otros formuladores.

Félix Navarrete, director de Carbonwave México, cuenta cómo el problema fue creciendo con afectaciones económicas en los hoteles, donde los huéspedes comenzaron a presentar quejas al no ver el azul cristalino característico de las aguas caribeñas. Para el sector hotelero, el sargazo representaba costos de recolección, además de cancelaciones y compensaciones, lo que lo llevó a buscar otras alternativas y a reutilizar el sargazo para otros productos. Actualmente, la empresa reporta 280 empleos fijos y trabaja con 39 grandes desarrollos turísticos.

La meta oficial de la compañía es recolectar entre 2,500 y 6,000 toneladas en altamar, con apoyo de la Secretaría de Marina y del sector privado.

NO TODO LO QUE SE RECICLA ES CIRCULAR

La economía circular enfrenta un dilema. Organizaciones ambientalistas cuestionan que pueda convertirse en una etiqueta para actividades que no reducen la extracción ni el consumo de recursos.

Larissa de Orbe, representante de Acción Ecológica, sostiene que la discusión comienza antes de que exista un residuo: en el diseño del producto, las sustancias químicas que contiene y la cantidad de

VISIBLE. El sargazo de las costas del Caribe es uno de los últimos materiales en revalorizarse, ante su llegada cada vez más abundante.

materiales que se ponen en circulación. “Es un error de fondo”, dice al señalar que las políticas se concentran en gestionar los residuos sin prevenir su generación.

México parte de una situación en la que solo una fracción mínima de los materiales que entran a la economía vuelve a circular. El ‘Diagnóstico básico para la gestión integral de los residuos 2026’ estima la circularidad nacional en 0.4%, frente al 7.2% global.

Cambiar esa cifra requiere más que plantas de reciclaje. Hace falta separar los residuos desde donde se generan, mejorar la recolección, desarrollar tecnología, encontrar compradores para los materiales recuperados y comprobar que estos regresan efectivamente a la economía.

También se necesita modificar los incentivos, debido a que, durante años, las políticas fiscales y económicas favorecieron el modelo lineal, mientras que los bienes circulares aún enfrentan dificultades para competir con productos fabricados a partir de materias primas vírgenes.

La transición se convierte en una disputa por el valor de los materiales, ya que el residuo que no tiene comprador seguirá siendo basura aunque exista una tecnología capaz de transformarlo. La apuesta federal es que los polos funcionen como puntos de encuentro entre materiales, tecnologías y empresas. La industria busca reglas que permitan invertir con mayor certeza y las organizaciones ambientales exigen que la circularidad no se convierta en una nueva vía para mantener prácticas contaminantes.

Adrián Velasco Jácome, profesor de la Universidad del Medio Ambiente, destaca que reducir esta transición a recuperar más residuos puede llevar a perder de vista el cambio económico que plantea. “Si el propósito de la economía circular solamente fuera reciclar más, entonces, vamos a acabar cometiendo un error”, afirma. El objetivo, sostiene, es construir “un nuevo sistema económico que armonice los intereses ambientales con los humanos para lograr ciclos cerrados, regenerativos y sistémicos”.

El verdadero cambio no ocurrirá cuando una botella llegue a una planta de reciclaje o una llanta sea convertida en polvo para pavimento. Sucederá cuando producir un bien implique pensar desde el principio qué pasará con sus materiales al final de su vida útil y exista una cadena capaz de devolverlos a la economía.

La primera ley ya puso ese principio sobre la mesa. Ahora, México tiene que demostrar que puede convertir una montaña de residuos en una cadena de valor, sin limitar la economía circular a una nueva forma de nombrar la basura.

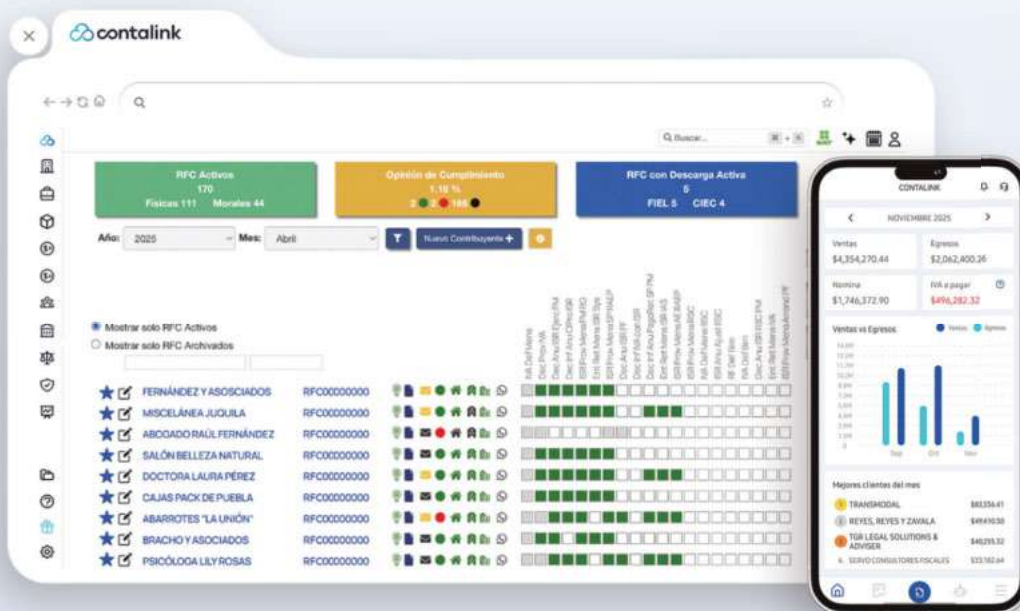




+ de 24,000 contadores
agilizan sus procesos

Sistema contable para ahorrar 80% de tiempo

Trabaja **contabilidad y nómina con automatizaciones**
para contadores independientes, despachos y PYMES.



Contabilidad Facturación Nómina IA Contable



“Contalink ha sido nuestra herramienta
clave para el crecimiento del despacho.”
C.P. Jorge Carrera

EXPANSION

CUÉNTAME DE ECONOMÍA



MENOS
ALCANCÍAS,
¡MÁS
INVERSIONES!

DISPONIBLE EN →



UNA FUSIÓN MUY LEGAL

Las firmas legales crecen a través de fusiones y adquisiciones. Suman especialidades y se posicionan en nuevas áreas de negocio.

POR: Diana Gante

ESTRATEGIA. Omar Guerrero es el socio director de la recién creada Hogan Lovells Cadwalader, nacida de una combinación aprobada este año.

NEGOCIO



La industria legal atraviesa una etapa de reconfiguración impulsada por la transformación del comercio internacional, los cambios regulatorios, la inversión en energía e infraestructura y la incorporación de la IA. Las grandes firmas están ampliando sus capacidades mediante ajustes internos, nuevas especialidades y, cada vez con mayor frecuencia, fusiones y adquisiciones.

El movimiento no responde únicamente a una búsqueda de mayor escala. Para los despachos, la transformación del ecosistema empresarial implica contar con equipos capaces de acompañar a sus clientes en operaciones que cruzan fronteras, sectores y marcos regulatorios, desde financiamientos y fusiones hasta arbitrajes de inversión, proyectos energéticos y el desarrollo de infraestructura tecnológica.

“Dentro de las tendencias, hay una creciente demanda de asesoría que piden los clientes, transfronteriza y multidisciplinaria. No es lo mismo que te atienda un despacho local, que puede tener una presencia a nivel nacional, que un despacho con presencia en distintos continentes, en especial, si se trata de empresas que también tienen un perfil multinacional”, explica Ulises Castilla, socio líder de la práctica legal de KPMG México.

El Citi Hildebrandt Client Advisory, el informe anual que publica Citi Global Wealth at Work y Hildebrandt Consulting y que analiza las principales tendencias para la industria de las firmas legales, señala que, este año, el 21% de las grandes firmas globales considere una fusión o una adquisición.

“Un crecimiento moderado de la demanda y una mayor presión sobre los costos, especialmente, a raíz de la adopción de la IA generativa, impulsarán la necesidad de alcanzar una mayor escala”, explica el informe. La consultora espera que los despachos legales alcancen esta escala a través de promociones internas, contrataciones laterales y la adquisición de firmas pequeñas y medianas por parte de empresas de mayor tamaño, y no tanto fusiones entre iguales. Además, prevé que más firmas del Reino Unido busquen mayor presencia en Estados Unidos.

En este escenario, la combinación de Hogan Lovells y Cadwalader, Wickersham & Taft representa uno de los movimientos más ambiciosos del mercado.

La nueva firma, que comenzó operaciones el 1 de julio bajo el nombre de Hogan Lovells Cadwalader, integra a más de 3,200 abogados y más de 900 socios en 18 países.

La operación combina la plataforma internacional de Hogan Lovells con la especialización financiera de Cadwalader, despacho considerado el más antiguo de Nueva York (fue fundado en 1792) y reconocido históricamente por su participación en el desarrollo de instrumentos financieros utilizados en los mercados internacionales.

MÁS ESPECIALIZACIÓN

Omar Guerrero, socio director de Hogan Lovells Cadwalader en México, asegura que la combinación no se limita a sumar abogados o determinadas áreas de práctica. Uno de sus principales objetivos es ampliar las jurisdicciones desde las cuales la firma puede atender a sus clientes y fortalecer áreas que han ganado relevancia conforme los mercados financieros se han sofisticado.

Cadwalader aporta una presencia particularmente relevante en Nueva York, con especialización en mercados de capitales, banca, fondos y financiamiento, mientras que Hogan Lovells cuenta con una red internacional más amplia y presencia en las principales economías del G20.

“Necesitábamos una plataforma más internacional, con mayores áreas que complementen este tipo de servicios muy especializados”, explica Guerrero. La nueva estructura concentra capacidades en banca,

financiamiento, mercados de capitales, fusiones y adquisiciones, regulación, comercio internacional, arbitraje, litigios, propiedad intelectual, infraestructura, energía y bienes raíces, entre otras áreas.

La lógica detrás de estas combinaciones responde a un cambio en la demanda de los clientes. Las empresas ya no enfrentan únicamente una necesidad de asesoría corporativa, sino operaciones en las que confluyen regulación financiera, comercio internacional, inversión extranjera, propiedad intelectual, tecnología y resolución de controversias.

Castilla identifica entre las prácticas con mayor auge, tanto en México como a nivel global, los temas regulatorios, cumplimiento, competencia económica, protección de datos, investigaciones internas, ESG, ciberseguridad, inteligencia artificial, litigio estratégico y arbitraje.

La especialización también explica por qué las compañías recurren a grandes despachos aun cuando cuentan con equipos jurídicos propios. La contratación externa no necesariamente sustituye las áreas legales internas, sino que pretende complementar sus capacidades cuando enfrentan asuntos que requieren conocimientos específicos o experiencia en otras jurisdicciones.

“Una firma grande permite adquirir experiencia, ciertas capacidades y habilidades para

“

EL SECTOR ENERGÉTICO, EN GENERAL, CREO QUE HA SIDO DE LOS QUE MÁS HAN UTILIZADO LOS MECANISMOS DE RESOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS EN LOS ÚLTIMOS AÑOS.

Omar Guerrero,
socio director de Hogan Lovells Cadwalader en México.

”

Hospital General Tampico, Tamaulipas.



Museo Yancuic, Ciudad de México.



Deprimido Mixcoac, Ciudad de México.



Calzada Chivatito, CDMX.



INDI



Parque Lineal Gran Canal, Ciudad de México.



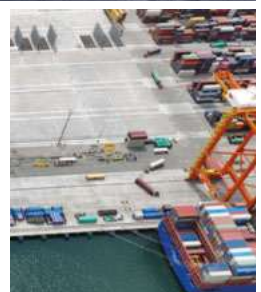
Línea 5 del Metrobús, Ciudad de México.



Centro de Convenciones Huatulco, Oaxaca.



Fase 3, Puerto de Manzanillo, Colima.



solucionar problemas, además de tener relaciones con el gobierno y otros plus que puedan ayudar a los clientes”, destaca el especialista.

En México, Hogan Lovells Cadwalader aprovecha una presencia de más de 75 años, con oficinas en la Ciudad de México y Monterrey. La combinación amplía las capacidades para atender financiamientos transfronterizos con activos mexicanos, reestructuras con exposición a América Latina, regulación financiera y arbitrajes relacionados con operaciones internacionales.

Esta firma legal no es un caso aislado dentro de la transformación del sector. Durante los últimos años, otros despachos han recurrido a las fusiones para ampliar su cobertura geográfica y sumar especialidades.

Pérez-Llorca y González Calvillo se integraron en 2024 y fue la primera fusión de dos firmas líderes en México y España. “El objetivo es consolidar la práctica jurídica líder en México, con una posición de liderazgo en grandes transacciones, financiamientos, litigios transnacionales y asuntos regulatorios, brindando un servicio integral a clientes a ambos lados del Atlántico, grandes multinacionales y patrocinadores financieros, así como a otros despachos internacionales”, señaló Pérez-Llorca en un comunicado entonces.

La firma precisaba que la ventas globales pro forma de Pérez-Llorca durante los últimos 12 meses, incluyendo la operación en México, ascendieron a 160 millones de dólares.

También Holland & Knight completó su fusión con Thompson & Knight en 2021. Posteriormente, en 2023, concretó una nueva combinación con Sánchez Devanny en México. La estrategia permitió ampliar las capacidades de la firma y construir una práctica con mayor alcance en distintas áreas del derecho, particularmente, en las Américas.

“Estas dos fusiones, en un corto tiempo, nos han dado la oportunidad de tener una práctica multidisciplinaria que cubre prácticamente todos los aspectos en el sector legal e incorporando capacidades regulatorias, de relación con gobierno que ha sido una práctica con crecimiento muy importante”, dice Rodolfo Rueda, socio de Holland & Knight en México.

La apuesta es tener una visión que abarque desde Estados Unidos hasta México y Colombia, en una región donde los cambios de gobierno, las modificaciones regulatorias y las nuevas inversiones generan nuevas necesidades de asesoría.



socios tiene la
nueva firma Hogan
Lovells Cadwalader
y 3,200 abogados
en 18 países.

Pero ampliar una firma también introduce problemas que deben resolverse durante la integración. Castilla señala que entre los principales retos están la gestión de una plantilla más grande, la capacidad para dirigirla y la definición de cómo se distribuirán los clientes.

Los cambios también pueden requerir el consentimiento de los clientes cuando existe una modificación en su representación legal. A esto se suman la negociación de los precios que ofrecerá la firma resultante, los ajustes en las formas de operación interna y el posible descontento de algunos colaboradores ante el proceso de integración.

La especialización se vuelve relevante porque los proyectos empresariales son cada vez más complejos. Una inversión en infraestructura, por ejemplo, puede requerir simultáneamente asesoría corporativa, regulatoria, financiera, ambiental, energética y de relación con autoridades.

T-MEC Y ENERGÍA

La transformación de la industria legal también está relacionada con las disrupciones geopolíticas y comerciales que han modificado la manera en que las empresas toman decisiones de inversión.

La revisión y los cambios alrededor del Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC) forman parte de los asuntos que están ganando espacio en las conversaciones entre empresas y sus asesores legales en la región, particularmente, ante la necesidad de evaluar cadenas de suministro,

reglas comerciales, inversión y posibles controversias.

Para los despachos, esto significa reforzar equipos capaces de interpretar cambios regulatorios y comerciales que pueden modificar la viabilidad de proyectos, contratos y operaciones transfronterizas.

En México, además, uno de los sectores que ha experimentado una mayor transformación es el energético. Los cambios regulatorios, los periodos de incertidumbre y la evolución de las reglas para la participación privada han creado nuevas necesidades de asesoría.

A ello, se suma el crecimiento de la resolución de controversias. Para Guerrero, el arbitraje de inversión se ha convertido en una herramienta relevante para proteger inversiones ante cambios o incumplimientos de obligaciones internacionales.

“El hecho de que México y otros países tengan tratados bilaterales o multilaterales permite que, al momento en que no se cumplen los principios del derecho internacional, exista la posibilidad de acudir al arbitraje de inversión como una forma de resolver conflictos, y, justo ahí, somos muy fuertes”, puntualiza.

El crecimiento de esta práctica también está relacionado con la transformación del entorno judicial y con la necesidad de que las empresas cuenten con alternativas especializadas para resolver disputas.

Además del arbitraje, los litigios nacionales han adquirido mayor relevancia ante los cambios en el sistema judicial y los asuntos que llegan a la Suprema Corte de Justicia de la Nación y a juzgados locales.

“El sector energético, en general, creo que ha sido de los que más han utilizado los mecanismos de resolución de controversias en los últimos años”, dice Guerrero.

En un mercado marcado por la necesidad de resolver operaciones cada vez más sofisticadas, la escala se convierte en una herramienta para competir, mientras que la especialización es la que permite capturar las nuevas oportunidades de negocio.



How we can help

EN SPEAK ON

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



442 607 01 03

CAMBIAR EL LIDERAZGO

Collective Academy ha apostado por la consultoría en corporativos para cambiar la mentalidad de los negocios del país.

POR: Puri Lucena

Collective Academy nació en 2015 como una maestría en negocios y tecnología para talento clave de empresas y emprendedores, con un cuerpo docente formado por ejecutivos de compañías. Tres años después, incursionó en el mercado B2B, luego de que BBVA le buscara para formar a 40 de sus líderes. Hoy, esta división del negocio de consultoría, transformación y desarrollo de talento corporativo es el motor de crecimiento de la firma y genera el 90% de sus ingresos.

Pato Bichara, su fundador y CEO, señala que la empresa, que nació con el objetivo de transformar a los líderes a través de la educación, rápidamente comprendió que el verdadero impacto estaría dentro de los corporativos y en el cambio que podía generar en miles de jefes en organizaciones del país, “que realmente se convirtieron en líderes”.



GIRO. Pato Bichara sostiene que, en 2024, la empresa alcanzó la rentabilidad y cambió el objetivo sobre el levantamiento de capital.

En 2023, Collective Academy ya había entrenado a alrededor de 10,000 personas. Y en septiembre de este año, ya eran más de 30,000.

“Los corporativos tienen muy clara su estrategia, en muchos casos, tienen los recursos para ejecutarla, pero lo más difícil es cambiar el *mindset* de sus líderes y su gente. Y ese es justo el enfoque en el que estamos como compañía”, explica Bichara.

Eso no implica que la empresa haya abandonado el segmento B2C. De hecho, de la mano de sus mentores externos, personas en posiciones directivas en compañías, ha actualizado su currículum educativo.

FOTO: CORTESÍA

Pero el volumen que genera, en comparación con el área B2B es menor. Si este año han pasado entre 600 y 800 alumnos por sus programas, en el segmento corporativo, en el que trabajan con empresas como Grupo Bimbo, Aeroméxico, algunos de los principales bancos del país, Cemex, Sigma Alimentos o Mars, además de algunas *scale-ups*, han sido 12,000.

“Nacimos intentando ser una universidad y disrumpir el sistema educativo y nos dimos cuenta de que esa disrupción iba a venir más bien de ser esa consultora que acompañe a los corporativos en sus necesidades de talento. Esa estrategia se está materializando, sobre todo, estos últimos dos años”, dice Bichara, quien fue parte de la generación 2023 de ‘Las 30 promesas de los negocios’, de *Expansión*.

No es casualidad que este crecimiento coincida con el auge de la inteligencia artificial. Muchas empresas que invirtieron en tecnología en los últimos dos años se han dado cuenta de que sus apuestas están atoradas porque la gente en sus equipos no ha cambiado. Y, sostiene el empresario, los grandes cambios de estrategia, de sistemas o procesos no avanzan si sus colaboradores siguen operando igual. “Creo que esa ha sido la razón por la que prácticamente esta parte del negocio se ha duplicado este año”, apunta.

Los cambios que Collective Academy aplica en otras compañías empiezan en casa. La empresa también se ha transformado a través de la IA. La tecnología le ha permitido escalar el negocio de manera rentable, con el entendimiento de que el negocio debe ser mucho más humano, pero también más habilitado por la tecnología. Esto la ha llevado a dejar de ver el número de empleados como una métrica de éxito para hablar de ingresos por empleado. “Son métricas que te dan visibilidad de lo eficiente que puede ser una compañía y, realmente, qué tan automatizados son los procesos”.

EL CAMBIO INTERNO...

La constante transformación de la compañía también incluye su visión sobre el levantamiento de capital. Collective Academy recaudó 400,000 dólares de capital semilla con Capital Invent, Grupo Bursátil Mexicano (GBM) e inversionistas ángeles. En una entrevista con *Expansión*, en 2020, Bichara señaló que el objetivo en el futuro era levantar una ronda por 7 mdd. Un par de semanas después, inició la pandemia. Ese plan nunca se realizó.

Llegó un momento en el que Bichara y su equipo optaron por no crecer más en levan-

tamiento de capital. En 2024, la empresa llegó al punto de equilibrio. “Dijimos: ‘Ya no somos una *start-up* que va a estar levantando capital toda su vida. Sí seguimos siendo una compañía ágil, innovadora y en crecimiento. Y creo que hay muchas más empresas que, como nosotros, se están volviendo autosuficientes y registran buenos crecimientos de manera orgánica”, asegura.

Bichara agrega que eso también es una ventaja, pues tienen mucha flexibilidad con los inversionistas, que ven que la empresa está creciendo. “Estamos facturando más que otros jugadores que levantaron millones y millones de dólares”.

... Y EL CAMBIO DE CONVERSACIÓN

La visión centrada en el problema de sus clientes que tiene la compañía la ha llevado también a abordar la estrategia de otra manera, no desde el punto de vista de recursos humanos. Si bien trabaja con los directores de esta área, la pregunta clave es qué le duele al CEO, al negocio y por qué. Y cómo lo va a resolver un programa de talento.

“Nuestro diferenciador más grande, que siempre ha sido un gran activo, es nuestra red de mentores o facilitadores. Tenemos más de 150 de todas las industrias y de diferentes países”, afirma el directivo.

Cuando inició Collective Academy, Bichara proyectaba tener 5,000 alumnos de licenciatura al cumplir los 10 años. Ese número se ha visto rebasado por la transformación del negocio. Y el espacio para crecer es amplio, no solo en el número de compañías a las que puede llegar Collective Academy, también en las soluciones que puede ofrecer, que no solo pueden ser capacitaciones o programas de aprendizaje, sino también esquemas de mentorías para acompañar al liderazgo en el crecimiento de la IA.

30,000

**PERSONAS
HAN PASADO
POR COLLECTIVE
ACADEMY HASTA
SEPTIEMBRE
DE ESTE AÑO,
SUPERANDO LAS
EXPECTATIVAS
INICIALES.**

INSPIRANDO LÍDERES TODOS LOS DÍAS DEL AÑO



**Francis
Ford Coppola**
CREATIVIDAD



**Renée
Mauborgne**
ESTRATEGIA



**Carl
Lewis**
ALTO
RENDIMIENTO



**Rita
McGrath**
INNOVACIÓN
Y CRECIMIENTO



**Greg
Hoffman**
MARKETING



**David
Rowan**
TRANSFORMACIÓN
EMPRESARIAL



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



**Terry
Gutiérrez**
LIDERAZGO

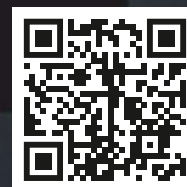
Contáctanos para conocer más sobre el evento
y los beneficios incluidos.

+52 55 5002 3232

+52 55 6493 5155

info.mx@wobi.com

Más información



Main Sponsors

MÁS EN MENOS MANOS

El auge de la IA concentra el mercado en unas cuantas firmas tecnológicas, eleva el riesgo de contagio y obliga a inversionistas a replantear sus estrategias de diversificación.

POR: Rosalía Lara

VALOR

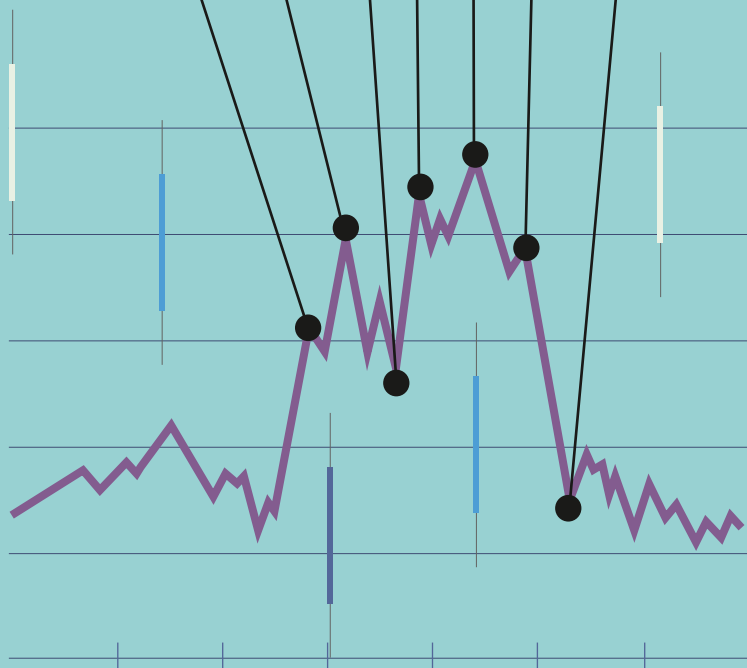
Cuando el Dow Jones Industrial Average nació, Estados Unidos era una economía en expansión industrial y el índice buscaba justo capturar a las compañías que estaban detrás de ese proceso. Inició con 12 emisoras, entre ellas, productoras de acero, azúcar, cuero, tabaco, caucho y gas. Hoy, 130 años después, su composición refleja una economía muy distinta.

En junio, Alphabet, la matriz de Google, sustituyó a Verizon Communications en el Dow Jones y, con ello, el índice sumó a su quinta integrante de las Siete Magníficas, luego de las incorporaciones de Nvidia, Amazon, Apple y Microsoft.

S&P Dow Jones Indices señaló que la integración de Alphabet buscaba reflejar la relevancia de la inteligencia artificial, la nube y los servicios digitales dentro de la economía estadounidense; un cambio que ya arrojan otros índices, como el S&P500, que aglomera a las 500 empresas más grandes de ese país.

Sin embargo, las 10 mayores compañías concentran casi el 40% del valor del índice y ocho de esas 10 son tecnológicas. Además, el valor de capitalización de las Siete Magníficas suma 23.3 billones de dólares, lo que equivale al 76% de PIB de Estados Unidos.

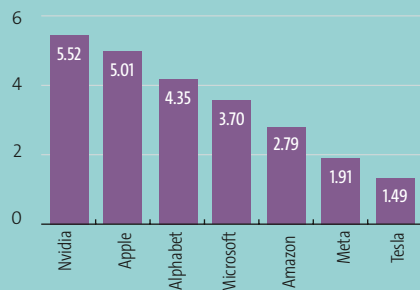
Andrés Moreno, director ejecutivo de Inversiones de Afore SURA, explica que esta dinámica se debe a que cada vez las utilidades que generan las compañías de tecnología tienen



MUEVEN BILLONES

El valor de mercado de siete empresas equivale al 76% del PIB de Estados Unidos, la mayor economía del mundo.

VALOR DE CAPITALIZACIÓN EN BILLONES DE DÓLARES



Datos al 21 de septiembre de 2026.

FUENTE: investing.com.

mayor peso en la propia actividad económica del país, pero ese, en sí, no es el problema, sino que las valuaciones que alcanzan algunas empresas no necesariamente están justificadas por lo que genera su operación. “Se debe distinguir si el peso de una empresa en el mercado es un tema de múltiplos y expectativas de que el crecimiento sea todavía mayor o un tema de generación de utilidades”, dice.

Y es que hay tecnológicas que han registrado valuaciones históricas aun cuando sus resultados financieros son negativos, como Space X, que debutó en bolsa el 12 de junio con una valuación de 1.77 billones de dólares, un récord para una oferta pública inicial; sin embargo, cerró 2025 con una pérdida de 4,900 mdd.

Esta nueva dinámica también está cambiando la forma de evaluar a las empresas. Ya no se trata solo de tener más ingresos y ganar más, sino también de la calidad de sus inversiones y la fortaleza de sus balances, especialmente, aquellas que están invirtiendo en desarrollo de IA.

Goldman Sachs proyecta que la inversión global en esta tecnología superará el billón de dólares en 2026, 25% más que en el acumulado entre 2022 y 2025.

“Y la pregunta que se hace el mercado es: ‘¿Cómo es que están gastando tanta plata en estas inversiones?’”, dice Felipe Barragán, Senior Research Strategist de Pepperstone. “¿Cuándo voy a ver un retorno sobre eso, considerando que las valorizaciones están tan elevadas?”.

Enrique López, subdirector de Acciones Globales de Actinver, explica que durante buena parte del rally tecnológico, el crecimiento esperado podía justificar múltiplos elevados, pero ahora el mer-

cado quiere comprobar que esas inversiones se conviertan en flujo de efectivo y rentabilidad.

El otro inconveniente es que el gasto de las grandes tecnológicas no se limita a unas cuantas empresas, sino que permea a decenas de compañías, desde las que diseñan y fabrican chips hasta aquellas que proveen servidores, centros de datos, sistemas de enfriamiento, energía y otros componentes para sostener la infraestructura de la IA. A ello, se suma el financiamiento cruzado dentro del propio ecosistema, una señal de alerta para el mercado, según Barragán. Compañías como Nvidia financian proyectos de expansión de centros de datos de sus clientes, lo que añade riesgos a una cadena que va más allá de los fabricantes de chips.

Esta interconexión quedó en evidencia a finales de julio, cuando el principal índice de Corea de Sur, el Kospi, se desplomó 11% en una sola sesión arrastrado por la caída de 14% de Samsung Electronics y SK Hynix, que juntas repre-

sentan más de la mitad del índice, lo que, a su vez, provocó una caída del 2% en el Nasdaq en Wall Street.

CAMBIO DE ESTRATEGIA

Con este escenario, la diversificación tradicional pierde parte de su capacidad para proteger un portafolio. Durante años, una estrategia sencilla consistía en distribuir las inversiones entre compañías, sectores y países, pero cuando varios de esos activos dependen del mismo factor económico, la correlación aumenta. Paulina Anciola, subdirectora de Estudios Económicos de Banamex, advierte que muchas personas pueden estar expuestas a las grandes tecnológicas sin saberlo, particularmente, con sus fondos de retiro o productos indexados.

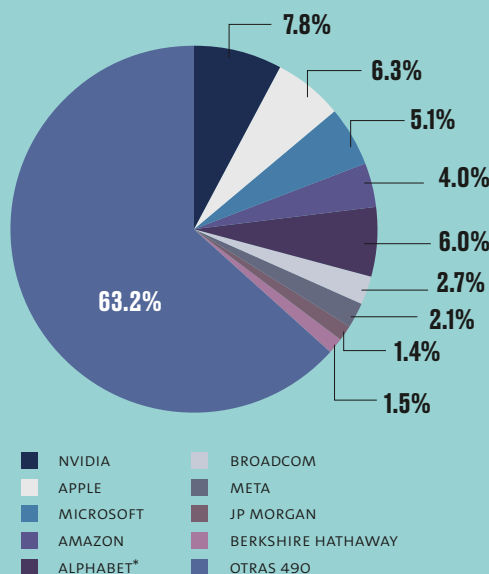
Para la especialista, el efecto en los inversionistas también se amplifica por el FOMO y, por ello, señala que, para los minoristas, no se trata de anticipar cuál será la próxima empresa ganadora de la inteligencia artificial, sino entender qué están comprando.

Una alternativa son los índices equiponderados, donde una compañía no adquiere una participación mayor simplemente porque su capitalización bursátil aumenta. Barragán señala que estos instrumentos pueden reducir la dependencia de las grandes empresas del S&P 500. Otra posibilidad es incorporar mercados con una menor exposición tecnológica, como algunos índices europeos o latinoamericanos, aunque eso implica asumir otros riesgos.

Para Moreno, no se trata de abandonar a todas las tecnológicas, sino de distinguir entre una valuación justificada y una inflada por el entusiasmo del mercado, poniendo atención en la capacidad actual de generación de utilidades de una empresa, la rentabilidad futura del negocio y su capacidad de crecimiento, ambas condicionadas por las barreras de entrada que protegen a una compañía de nuevos competidores. “Para un inversionista de largo plazo, lo importante es comprar buenas empresas: los múltiplos van y vienen, pero lo que genera valor en el tiempo son las utilidades”, comenta.

CONCENTRACIÓN

Alrededor del 40% del valor de mercado del S&P500 se concentra en el 2% de las empresas que lo conforman.



Participación porcentual en el valor de capitalización del S&P500.

*Se consideran dos series de acciones.

FUENTE: S&P Global.

Liderazgo educativo

DESDE EL TEC DE MONTERREY

Herramientas como la mentoría y el enfoque social cimentaron una carrera dedicada a transformar la educación superior a nivel internacional para Javier Reyes Altamirano, rector en la Universidad de Massachusetts Amherst.

De las aulas del Tecnológico de Monterrey Campus Estado de México, al frente de una de las instituciones educativas públicas más prestigiosas de Estados Unidos, así es la trayectoria que Javier Reyes Altamirano ha forjado.

Como egresado del Tec, es el claro ejemplo de que el talento, alimentado por la excelencia académica, no conoce fronteras. Desde joven descubrió que la formación profesional tiene un sentido profundo cuando se conecta lo aprendido en clases con la realidad.

Así construyó una filosofía propia, inspirada en el modelo de Eugenio Garza Sada al fundar el Tec. Para él, la enseñanza consiste en preparar la aptitud que impulsará el desarrollo social.

Ahora, como rector de la UMass Amherst, Altamirano gestiona una comunidad de 30,000 estudiantes, 8,000 docentes y personal. Desde esta trinchera de liderazgo internacional, habla sobre sus raíces y el compromiso de abrir camino a las nuevas generaciones.

EXPANSIÓN: ¿QUÉ EXPERIENCIAS EN EL TEC SEMBRARON ESA MANERA DE ENTENDER LA EDUCACIÓN Y EL LIDERAZGO?

JAVIER REYES ALTAMIRANO (JRA): El Tec siempre ha promovido una conexión con los sectores industrial, gubernamental y social. Esa apertura facilita trasladar la práctica profesional al aula, al interactuar directamente con la parte económica de cada área de interés. Recuerdo a un profesor de finanzas especializado en derivados que trabajaba en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV). En lugar de impartir la cátedra en el campus, nos llevó a su oficina para mostrarnos, en tiempo real, cómo operaba el mercado.

E: ¿QUÉ BASES DESARROLLADAS EN EL TEC TE PERMITEN LIDERAR LA UMASS AMHERST?

JRA: Me involucré con la Asociación de Estudiantes de Economía, lo que me ayudó a interactuar constantemente con directores de carrera y de división, además de que fortaleció mis habilidades de gestión. Asimismo, el prestigio del Tec respalda a sus



Destaca por ser el primer mexicano e hispano al frente de la Universidad de Massachusetts Amherst.

egresados y brinda certeza para competir en cualquier entorno global.

E: ¿QUÉ MENSAJE LE DAS A LOS ALUMNOS QUE BUSCAN UNA CARRERA ACADÉMICA INTERNACIONAL?

JRA: La gestión universitaria resulta muy gratificante cuando ves el éxito de tus estudiantes o cuando un investigador de tu campus descubre una cura y revoluciona una industria. Para liderar una universidad, primero hay que entenderla a profundidad, porque es un microcosmos complejo.

Finalmente, Reyes Altamirano enfatiza el valor de atender las sugerencias de mentores capaces de identificar virtudes que uno mismo desconoce. Esa fue una guía que lo motivó a asumir la dirección de educación a distancia sin haber cursado previamente una materia en dicha modalidad.

“En el Tec, aprendes que una relación de amistad no es una transacción para un proyecto escolar, sino una red de colaboración mutua para toda la vida”.

JAVIER REYES ALTAMIRANO,
rector en la Universidad de
Massachusetts Amherst.

EL CÍRCULO DE LA IA

Las empresas invierten en otras para que estas vuelvan a comprar las primeras. Es un modelo benéfico pero con riesgos.

POR: Fernando Guarneros

El lanzamiento masivo de modelos de inteligencia artificial transformó los mercados financieros globales. En diciembre de 2022, la acción de Nvidia, que entonces ocupaba un lugar discreto entre las tecnológicas más valiosas, cotizaba en alrededor de 16.88 dólares, pero, en estos años, multiplicó su valor de mercado hasta alcanzar los 221.82 dólares en septiembre pasado.

Sin embargo, detrás de este crecimiento acelerado existe una dinámica peculiar: la financiación circular.

En este esquema, los fabricantes de chips y los proveedores de nube invierten capital directo en laboratorios de desarrollo, como OpenAI o Anthropic. A su vez, estos laboratorios reinyectan ese dinero para alquilar centros de datos o adquirir más procesadores gráficos (GPU). Esta red puede ser beneficiosa para sus participantes, pues multiplica la liquidez del sector mientras la demanda de capacidad de procesamiento se mantenga al alza.

No obstante, el riesgo surge en la sostenibilidad del modelo. Si los productos finales de IA no generan los ingresos esperados, la cadena se rompe, explica Sebastián Martínez, analista bursátil de Valmex Casa de Bolsa. Es decir, al caer la rentabilidad de los laboratorios, estos pierden capacidad de pago y cancelan sus órdenes de infraestructura tecnológica.

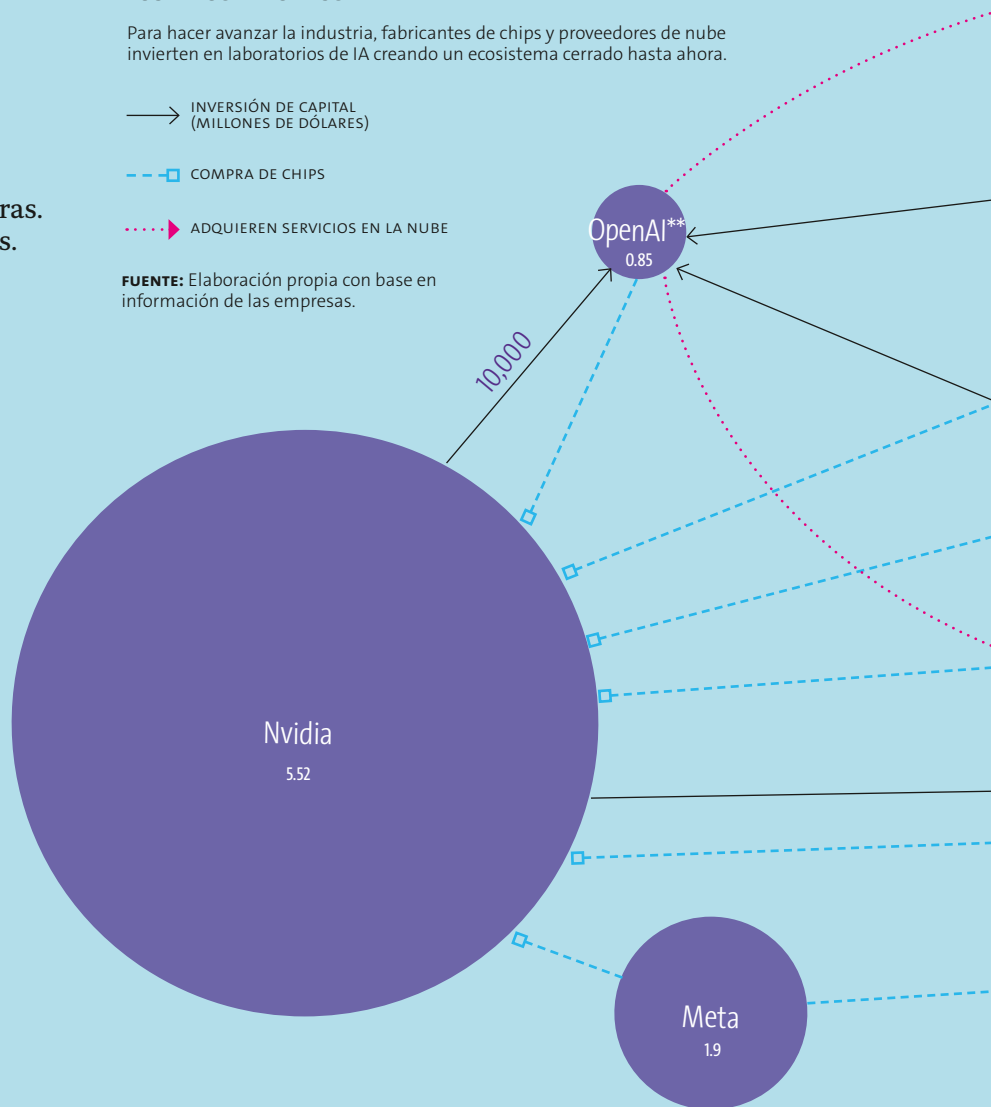
El momento que vive, por ahora, la industria de la IA no da señales de riesgo. Pese a la estrecha relación entre inversionistas y laboratorios, la demanda de cómputo no proviene únicamente de este círculo cerrado entre grandes tecnológicas que invierte y laboratorios que

ACUERDOS REDONDOS

Para hacer avanzar la industria, fabricantes de chips y proveedores de nube invierten en laboratorios de IA creando un ecosistema cerrado hasta ahora.



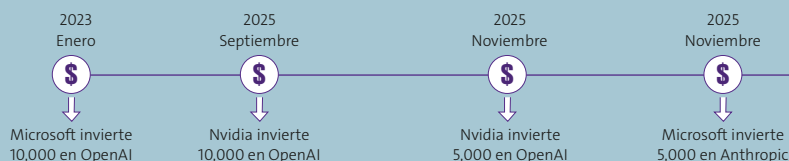
FUENTE: Elaboración propia con base en información de las empresas.

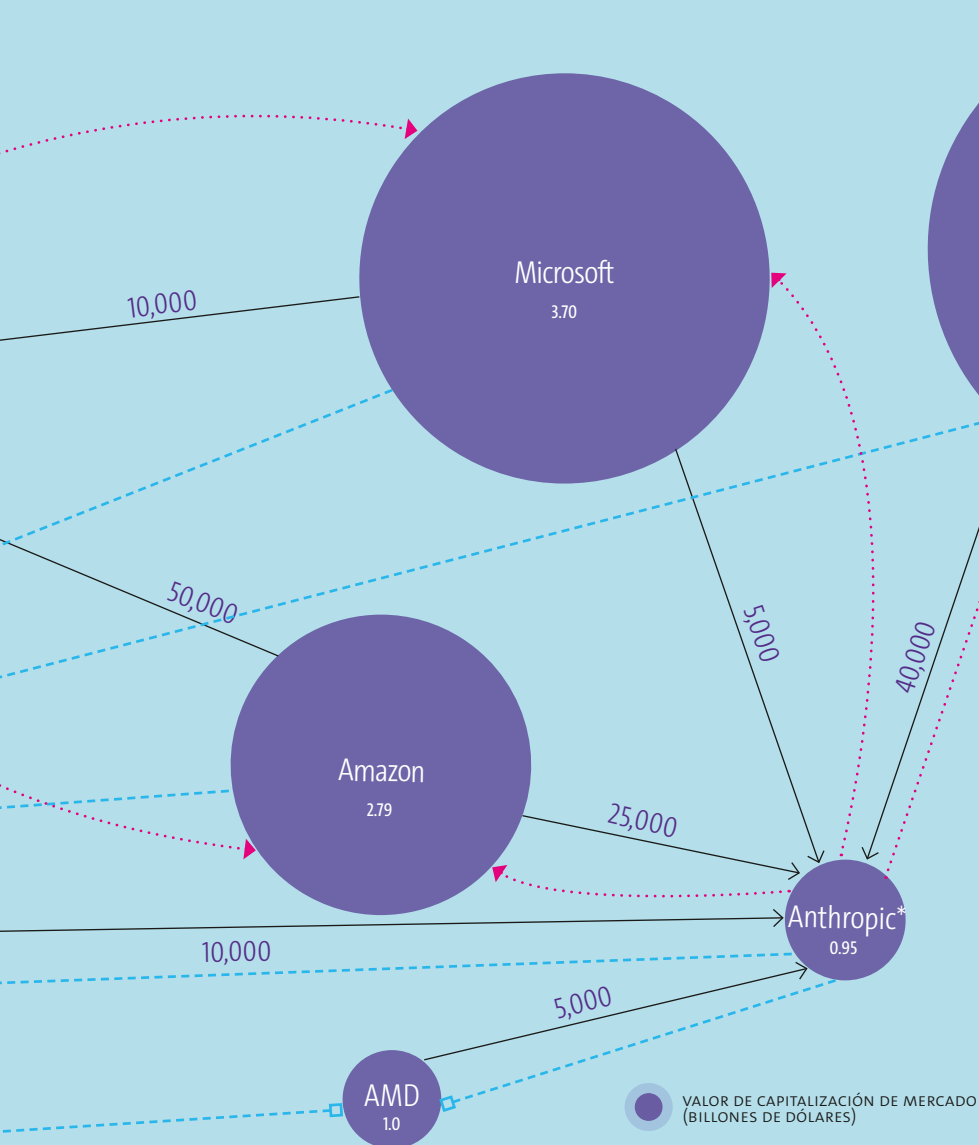


HISTORIAL DE INVERSIONES

En enero de 2023 comenzó la gran inyección alrededor de la IA generativa con OpenAI y Anthropic como los principales beneficiarios.

MILLONES DE DÓLARES





VALOR DE CAPITALIZACIÓN DE MERCADO (BILLONES DE DÓLARES)

*Valor estimado al 31 de mayo.

**Valor estimado al 31 de marzo.

FUENTE: Investing.

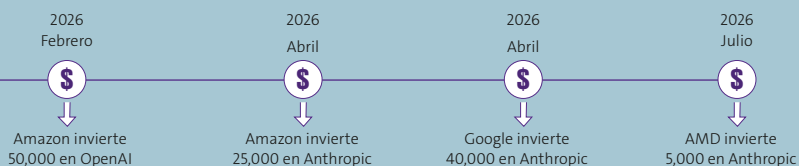
hacen circular el capital, detalla León Palafox, de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Panamericana y experto en IA, quien agrega que sectores como manufactura, finanzas y farmacología integran de forma masiva proyectos de IA.

Por su parte, Martínez destaca que la IA ya genera valor económico tangible para las organizaciones que la implementan. Ejemplos de esto, menciona, son Meta, que utiliza modelos para personalizar contenidos y aumentar ingresos publicitarios, o DoorDash, la cual automatiza la integración de comercios para acelerar su operación.

No obstante, los analistas coinciden en que la rentabilidad directa de los principales laboratorios sigue siendo incierta, aun cuando la adopción por parte de empresas y gobiernos amplíe su mercado. Esto significa que un tropezón de OpenAI o Anthropic impactaría a gigantes como Microsoft, Amazon o Alphabet, pero el efecto real dependerá del peso que estos laboratorios mantengan sobre la demanda total de infraestructura.

Eso sí, la consolidación del sector filtrará a los participantes. Los laboratorios pequeños incapaces de diversificar sus clientes o generar ingresos recurrentes enfrentarán riesgos de quiebra cuando disminuya el capital de riesgo. En cambio, sostiene Martínez, aquellas firmas que demuestren un retorno de inversión operativo claro para sus usuarios finales mantendrán la estabilidad financiera por mérito propio.

“La demanda existe, pero no mide la justificación de los modelos”, concluye Palafox. “No se sabe si hay un tope de demanda o si ya estamos llegando a ello. La ola sigue, pero nadie sabe cómo se verá cuando la burbuja revienta”.





RELEVO MONETARIO

El dinero digital de los bancos centrales enfrenta un reto más allá de la tecnología: convencer a usuarios, comercios y bancos de que vale la pena utilizarlo.

POR: Rafael Mejía

El dinero ha cambiado de forma a lo largo de la historia. Pasó de conchas, sal, papel y monedas de distintos metales a registros electrónicos y, ahora, los bancos centrales lo exploran en el mundo digital. De acuerdo con una encuesta del Banco de Pagos Internacionales (BIS), el 91% de 93 bancos centrales consultados trabaja en la emisión de algún tipo de moneda digital (CBDC).

Estas instituciones no quieren quedarse atrás en una era en la que cada vez más los activos digitales (como las criptomonedas) ganan adeptos y así mantener vigente el dinero que emiten. A diferencia del bitcoin, estas monedas digitales

son lanzadas y respaldadas por autoridades monetarias y pueden coexistir con el efectivo.

Los bancos centrales evalúan estas monedas para ampliar la inclusión financiera, aumentar la eficiencia y la estabilidad de los sistemas de pago y crear una opción pública de pago como salvaguarda, función que actualmente cumple el efectivo, explica Edward Prasad, profesor de Economía de la Universidad de Cornell e investigador principal de la Institución Brookings.

“En los próximos años, los bancos centrales y los gobiernos de todo el mundo tendrán la difícil tarea de decidir si ofrecen resistencia a las nuevas tecnologías financieras, aceptan pasivamente

las innovaciones del sector privado o adoptan los posibles aumentos de eficiencia que ofrecen las nuevas tecnologías”, dice Prasad.

Según el BIS, cerca del 80% de los bancos centrales estudian una CBDC minorista, que funcionaría como una versión digital del efectivo y podría utilizarse para realizar pagos cotidianos. Al mismo tiempo, el 75% explora CBDC mayoristas, destinadas a facilitar operaciones entre bancos y otras instituciones financieras.

Desde 2021, el Banco de México trabaja en la creación de una moneda digital como parte de su estrategia para modernizar los sistemas de pago y ampliar la inclusión financiera. El proyecto con-

ESPACIOS

con *Autón*

Los espacios hablan.
Hablan de quienes los imaginan.
De quienes los diseñan.
Y, sobre todo, de quienes los viven.



Conoce más:



 **INTERCERAMIC®**

templa aprovechar la infraestructura de CoDi y SPEI para facilitar las transacciones. Se tenía contemplado que, para 2025, la moneda digital estuviera disponible para el público, pero no fue así.

La actualización más reciente de Banxico señala que el trabajo continúa en una etapa de investigación tecnológica, enfocada en diseñar una solución para pagos de bajo valor en comercios y evaluar su viabilidad. Hasta el momento, no hay una fecha definida para su lanzamiento.

Eduardo Ramos, analista de mercados financieros de VT Markets, considera que el proyecto aún enfrenta dudas sobre su integración tecnológica y su utilidad para los usuarios. Para lograr una adopción más amplia, explica, México tendría que reducir su dependencia del efectivo, especialmente, en la economía informal, un reto complejo si se considera que 32.6 millones de personas se encuentran en esta economía, lo que equivale al 54.8% de la Población Económicamente Activa (PEA), según los datos, al primer trimestre de 2026, de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE).

Además, el especialista señala que otra de las barreras a las que se enfrentaría una eventual moneda digital de Banxico es la desconianza de una parte de la población hacia el sistema bancario. Y es que, aunque el 76.5% de la población está bancarizada, siete de cada 10 pagos menores a 400 pesos todavía se realizan en efectivo, de acuerdo con la Encuesta Nacional de Inclusión Financiera (ENIF).

Pero no todos son retos, una moneda digital tendría ventajas en la economía, una de ellas, destaca Ramos, es una mayor trazabilidad de las operaciones, lo que podría ayudar a prevenir el uso de dinero proveniente de actividades fuera de la ley y dar mayor certidumbre a los usuarios e inversionistas.

“Ofrecer una mejor trazabilidad legal en comparación con otras criptomonedas ayuda en la prevención de delitos, como el lavado de dinero, y asegura que los fondos no provengan de actividades ilícitas, lo cual puede dar mayor seguridad a los nuevos usuarios del sistema”, dice Ramos.

A nivel internacional, el FMI destaca los avances y nuevas apli-

caciones en China y la India, que han utilizado proyectos piloto para integrar monedas digitales con sus sistemas de pagos. La India, por ejemplo, amplió su piloto de e-Rupee con pagos *offline* y programabilidad, mientras que China permite vincular billeteras digitales con su sistema de pagos rápidos.

En contraste, Canadá y Australia pausaron sus esfuerzos de CBDC minorista tras evaluar que sus sistemas cubren buena parte de las necesidades de los usuarios.

Manu Paqué, especialista en activos digitales, considera que México y América Latina tienen retos en común para lograr una adopción generalizada, entre ellos, la falta de infraestructura tecnológica, la interoperabilidad con el sistema financiero, las dudas sobre la privacidad de los usuarios y la necesidad de definir con claridad qué problema concreto en cada país resolvería una moneda digital.

“Yo creo que México primero debería preguntarse qué problema quiere resolver con una CBDC. Ya tenemos una infraestructura de pagos bastante avanzada. El verdadero reto es la interoperabilidad: si otras economías desarrollan monedas digitales para pagos internacionales, México necesita asegurarse de poder conectarse con esa nueva infraestructura y no quedarse fuera”, comenta Paqué.

Del lado de las instituciones bancarias también hay un desafío y es que existe el riesgo de que una CBDC desplace parte de los depósitos tradicionales y podrían tener cierta resistencia a usar este instrumento, por lo que su diseño será determinante, señala el especialista.

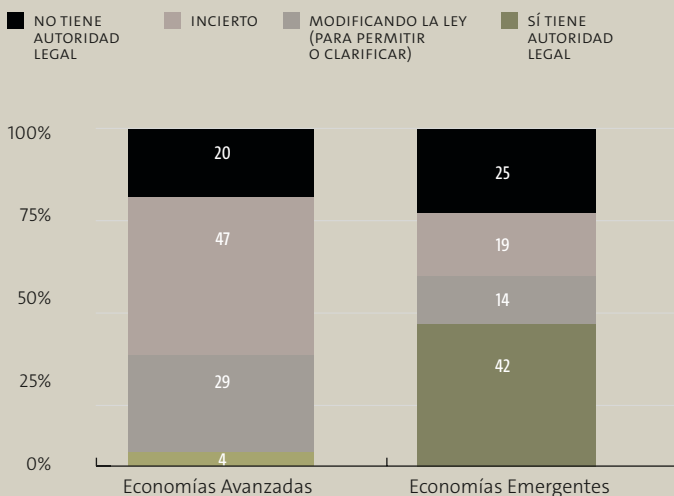
El Banco Mundial advierte que si bien una CBDC puede ampliar el acceso financiero, su diseño debe considerar privacidad, operaciones *offline*, costos, facilidad de uso, interoperabilidad y acceso a comercios, pues una moneda mal diseñada puede provocar exclusión digital, riesgos de concentración y problemas de ciberseguridad.

Para Paqué, las CBDC no sustituirán el efectivo, la banca o las criptomonedas, sino que crearán una nueva infraestructura para el dinero digital soberano y considera que tienen potencial en pagos transfronterizos y remesas, un flujo clave para las economías de América Latina, incluida la de México, pero el gran desafío será preservar la privacidad. Su éxito, dice, dependerá de lograr mayor eficiencia sin erosionar, aún más, la confianza de los ciudadanos.

¿EN QUÉ ESTATUS SE ENCUENTRAN LOS PAÍSES?

Las economías emergentes lideran la fase de la base legal para una CBDC, mientras que en las avanzadas predominan la incertidumbre y poca autorización formal.

PORCENTAJE DE RESPUESTA DE LOS BANCOS CENTRALES SOBRE EL ESTADO DE LA AUTORIDAD LEGAL PARA UNA CBDC



FUENTE: Banco de Pagos Internacionales (BIS).

Panel Rey

40 AÑOS DE INNOVACIÓN, EXPANSIÓN Y COMPROMISO

Panel Rey combina expansión internacional, innovación tecnológica y un modelo de economía circular, para fortalecer el desarrollo de la construcción ligera.

Durante cuatro décadas, Panel Rey se ha especializado en la fabricación de soluciones para la construcción ligera. Su principal distintivo ha sido la capacidad para evolucionar, innovar y responder a las necesidades de un mercado en constante transformación.

Con una visión de crecimiento, la empresa de Grupo PROMAX se ha consolidado como el mayor productor de paneles de yeso en América Latina.

Asimismo, su origen “Hecho en México” constituye un sello de identidad que respalda su compromiso con la calidad, la innovación y el desarrollo industrial del país, al tiempo que afianza su expansión en mercados internacionales, entre ellos Estados Unidos, Centroamérica, el Caribe y Sudamérica.

Como parte de este plan, en mayo de 2026 Panel Rey inauguró una nueva planta en Denton, Texas, equipada con tecnología de última generación. Esta inversión fortalece su capacidad operativa y representa un paso más en su hoja de ruta para ofrecer soluciones cada vez más eficientes a la industria de la construcción.

UN MODELO DE PRODUCCIÓN MÁS RESPONSABLE

Con el objetivo de reducir su impacto ambiental y fomentar un mejor aprovechamiento de los recursos, la compañía ha incorporado prácticas sostenibles en sus procesos de manufactura. Así, destaca la implementación de un modelo de economía circular que permite recuperar materiales e integrarlos nuevamente a la producción.

Además, la empresa impulsa una estrategia integral de sostenibilidad que incluye el uso de papel reciclado en diversos procesos, el aprovechamiento de energía solar y la adopción de prácticas enfocadas en la eficiencia de los recursos.

Esta trayectoria es respaldada por certificaciones y distintivos como Industria Limpia, Empresa Socialmente Responsa-

ble (ESR) y su vinculación con los estándares del *Green Building Council*, reconocimientos que avalan su compromiso con la sostenibilidad.

A ello se suma su estrategia de responsabilidad social que, a través de 32 programas, promueve iniciativas de educación, salud, desarrollo social y medio ambiente.

Su impacto incluye el apoyo a proyectos de organizaciones civiles, programas de voluntariado corporativo, el fomento al emprendimiento social, alianzas con organizaciones de la sociedad civil y becas educativas, elevando el bienestar y desarrollo de las comunidades donde tiene presencia.

Para Panel Rey, celebrar 40 años significa reafirmar su propósito de contribuir al fortalecimiento de la industria mediante soluciones de construcción ligera que respondan a las necesidades de arquitectos, ingenieros, desarrolladores y constructores.



Fundada en 1986, Panel Rey es una empresa 100% mexicana con visión global, cuyo enfoque es ofrecer el más avanzado sistema de construcción ligera.



JUGAR DE VISITANTE

El tenis tiene algo de metáfora, por eso nos gustan los deportes. Con el público en contra, en una Nueva York septembrina y medio caótica de Mamdani, el alemán Alexander Zverev sentenció al estadounidense Ben Shelton con un servicio imbatible y se sacó la espinita que traía desde la final que perdió en 2020. Flushing Meadows quería una victoria local y se quedó con las ganas.

Estados Unidos no gana en casa ni en el tenis ni en el Mundial de fútbol ni en la Fórmula 1 (ningún estadounidense ha pisado un podio desde 1993). Y sí, lo importante es competir, no ganar, nos decían de niños cuando nos metían una goliza; pero en tiempos del *winner* Trump hay que ganar, y cuando a Estados Unidos no se le da, parece que nos lo cobra a nosotros.

¿Puede México ganar, o al menos, no perderlo todo, con un superávit comercial tan aborrecido por los seudoeconomistas que rodean a Trump?

La semana del Abierto de tenis es, por tradición, cuando el sector financiero mexicano va a convencer a los inversionistas estadounidenses. El paquete (estabilidad macro, un gobierno que no es el de López Obrador y que reabre energía e infraestructura, el T-MEC en pie) cumple su objetivo, más por la incertidumbre global que por mérito propio, y porque, dicen todos, la integración de Norteamérica no la para nadie.

La Asociación Mexicana de Capital Privado (AMEXCAP) abrió el 8 de septiembre con su Private Capital Day, en la sede de White & Case en Manhattan; el 9 y el 10 siguió la Mexico Investment Week (MIW), impulsada por BIVA.

Los fondos reportaron inversiones por 6,035 millones de dólares en México en el primer semestre, sobre todo, por la operación de Banamex y el *venture capital* de Clip, Kavak y Plata, mientras la deuda privada (alguien tiene que prestarles a las pymes, y no parecen ser los bancos) mantiene su consistencia.

Había el bullicio de todo evento que junta fondos e inversionistas: presentaciones en las mesas,

preguntas del público, citas en el tenis o en Soho House. El canciller Roberto Velasco promovió las cifras en seguridad, inversión y comercio; el embajador Roberto Lazzeri aportó un optimismo sereno, y Altagracia Gómez Sierra estuvo, como siempre, rodeada de fans. Pero el peso del partido lo cargaron gestores, inversionistas y economistas de las grandes casas de bolsa. El mensaje: abundan las oportunidades para el capital inteligente.

En energía e infraestructura, sin embargo, las preguntas siguen siendo más que las respuestas. En la MIW, en Rockefeller Plaza, Orbia condicionó el potencial de México a que “se resuelvan el agua y la energía”. Cemex, empresa poco dada al lamento, confesó su frustración de escuchar “una y otra vez” lo que tiene que pasar en energía o educación sin que suceda a la velocidad necesaria.

EL DISCURSO OFICIAL

La tesis del gobierno es elegante. Lazzeri la resumió con precisión de exbanquero: Washington volvió la mirada al hemisferio occidental, y la puerta de ese hemisferio es México. Coproducción, idioma compartido, 100,000 egresados STEM al año. “No les voy a vender la historia de un gobierno que cambia el ambiente de negocios”, dijo, en un raro ataque de honestidad diplomática.

Velasco habló de las tres rondas de revisión del T-MEC, de una de las tasas arancelarias efectivas más bajas del mundo y de una inversión extranjera récord de cerca de 35,000 millones de dólares en el semestre. La letra chica: casi nueve de cada 10 de esos dólares fueron reinversión de empresas ya instaladas. Es buena señal que se queden, es el mensaje.

Sobre la reforma judicial, la lectura más repetida fue que los inversionistas no se van, pero operar les cuesta más. Se protegen con herramientas de los 90: tratados de inversión, arbitraje y contratos con jurisdicción en Nueva York. Lazzeri respondió con datos: el seguro contra un impago de México

Alberto Bello

Periodista y consultor en medios.

(los CDS) está más barato que nunca, y el día de la reforma Pemex se financió a menor costo. El riesgo soberano no se movió; pero el costo de estructurar operaciones privadas sí se encareció, y se nota en honorarios y cierres más largos.

EL CUBO DE HIELO

Un estratega de Morgan Stanley describió a México como “un cubo de hielo que se derrite”. En 2010, pesaba cerca del 10% de un índice de mercados emergentes; hoy, menos del 2%. Rusia y China salieron de los portafolios y no supimos ocupar el espacio. Con ese peso, el factor país desaparece: ¿para qué contratar a un experto en política mexicana si basta con comprar cuatro o cinco emisoras líquidas?

El capital privado, en cambio, entra. Apollo, que abrió oficina en México, habla de hasta 20,000 millones de dólares, aunque su enviado lo calificó de “un juego largo y lento”. Gramercy llamó a México su país más importante de la región. Kapital anunció ahí mismo una ronda que la valúa en 2,000 mdd. Y un gestor mexicano resumió el mejor resultado posible: “Ya me dieron cita dos LPs”.

LA VISITA

¿Y cómo nos recibió el público local? Mejor que a Zverev. Kate Kalutkiewicz, exnegociadora comercial

de Estados Unidos, fue de las voces más aplaudidas. Trump detesta el T-MEC, dijo, pero lo entiende y no lo abandonará. Los aranceles altos llegaron para quedarse, gobierne quien gobierne, y para la Casa Blanca, México es la “zona cero” de la triangulación con China. Su consejo: negociar ahora, aprovechando el pleito con Canadá, en vez de apostar a las elecciones intermedias. Al pedirle una palabra para cada cosa, eligió “errática” para la política comercial de Trump, “estable” para el T-MEC y “maravilloso” para México. Un acuerdo estable dentro de una política errática.

EL SERVICIO PROPIO

La jugada, según se oyó en Nueva York, es volverse imprescindible para Estados Unidos sin parecer la puerta trasera de China. Orbia recordó que tiene en México la mina de fluorita más grande del mundo, insumo para baterías y semiconductores. Eso, Washington lo necesita más que la mano de obra barata.

Zverev ganó porque resolvió lo que dependía de él, su servicio: Shelton no se lo ha quebrado en 66 juegos seguidos. La geopolítica es viento a favor de México, y sopla fuerte. Pero tener electricidad suficiente, reglas claras y empresas que rindan cuentas es nuestro saque, y ahí nadie jugará por nosotros. Si no, seguiremos haciendo lo que nos enseñaron de niños: competir con entusiasmo y volver a casa goleados. 



PODCAST

RESUMEN DIARIO DE LAS MEJORES NOTICIAS

LUNES A VIERNES 6 AM

DISPONIBLE EN



Apple Podcasts



Google Podcasts

amazon music



Spotify

Grupo Helvex:

LA ESTRATEGIA PARA FORTALECER SU PRESENCIA INTERNACIONAL

Con un propósito de largo plazo, la compañía potencia su competitividad global a través de la innovación industrial y la sustentabilidad hídrica.

El futuro de Grupo Helvex comienza a trazarse con una nueva perspectiva directiva. Tras 76 años en la industria de la construcción, definiendo la grifería y la cerámica sanitaria en México, se renueva con el nombramiento de César Cárdenas como director general.

Este relevo, hecho efectivo desde mayo de 2026, marca el inicio de un capítulo enfocado en acelerar la innovación y afianzarse como referente en América Latina.

“Mi visión es consolidar a Helvex como una compañía que cada vez sea más ágil, a la vanguardia y preparada para seguir liderando en un entorno más dinámico”, señala Cárdenas en entrevista.

El cambio de estafeta se dio como un proceso natural y enriquecedor tras un periodo de 10 meses junto con Jorge Barbará, anterior director general, hijo del fundador y actual presidente del Consejo de Administración.

Y fue gracias a este acompañamiento que se reafirma la continuidad de su cultura corporativa, la vivencia de sus valores y la riqueza del conocimiento construido a lo largo de la trayectoria de Grupo Helvex.

EN LOS MERCADOS CLAVE DE ESTADOS UNIDOS Y AMÉRICA LATINA

Respecto al alcance que hoy abarca más de 20 países en Centroamérica, el Caribe y Sudamérica, Cárdenas señala que la prioridad será fortalecer esos frentes y ampliar progresivamente su participación regional.

Estados Unidos también representa un mercado prioritario para el fabricante, donde actualmente comercializa productos tanto de grifería como de cerámica sanitaria. El objetivo en este territorio es ganar terreno en segmentos de alta demanda, como los WC y mingitorios que ayudan a optimizar el consumo del agua.

Al analizar las oportunidades que la empresa visualiza, el ejecutivo apunta que el desarrollo de obra comercial y pública es un pilar tan decisivo como los canales residencial y *retail*. Por ejemplo, entre el 25% y el 30% de sus ventas corresponde a proyectos como hoteles, hospitales, aeropuertos y estadios.

Alineado con estos objetivos, el plan directivo pone el foco en una operación competitiva, un modelo tan rentable como comprometido con la sustentabilidad.

Precisamente, el cuidado y aprovechamiento eficiente del agua es una de las áreas en las que Grupo Helvex busca mantener una posición de liderazgo. Du-



“Nuestro objetivo es siempre encontrar soluciones que respondan a los retos de gestión del agua”.

CÉSAR CÁRDENAS, director general de Grupo Helvex.

rante décadas, ha destacado por el desarrollo de productos orientados a reducir el consumo de agua, desde muebles sanitarios y mingitorios secos hasta soluciones de grifería.

De hecho, Cárdenas sostiene, con orgullo, que la empresa posee la primera patente de una llave ahorradora: el modelo TV-105, cuyo mecanismo contribuye a reducir en más de 70% el consumo de agua en ciertas aplicaciones.

Este resultado, basado en el talento y la ingeniería propia de la firma, es el que demuestra cómo el conocimiento aplicado se convierte en la visión pionera de la marca.

La visión corporativa de Grupo Helvex apunta a un crecimiento rentable y sostenible, respaldado por una cadena de suministro 90% nacional, que impulsa su competitividad.

CADENA DE SUMINISTRO EN LA REGIÓN

La expansión, sin embargo, implica algunos retos específicos. Uno de ellos es robustecer las redes comerciales, así como trabajar con distribuidores y aliados estratégicos, capaces de atender las características de cada mercado.

En un contexto en el que el *nearshoring* ha cobrado relevancia para la industria manufacturera, Grupo Helvex parte de una ventaja cimentada desde hace décadas, donde la cadena de suministro es su factor diferenciador.

En esta materia, Cárdenas reconoce que más del 90% de la integración de los productos del fabricante corresponde a proveedores e insumos nacionales; mientras que los componentes especializados, principalmente electrónicos, provienen de Europa y Asia.

Esta estructura le ha permitido a la compañía reducir su exposición a disrupciones a nivel mundial y mantener una mayor capacidad de respuesta ante las variaciones del mercado. En este sentido, el directivo enfatiza que el desarrollo de proveeduría nacional forma parte del ADN de Grupo Helvex, una fortaleza para una operación más resiliente.

La empresa también busca avanzar en materia de economía circular. Según el director general, más del 90% de los materiales empleados en sus productos pueden ser reutilizados al término de su vida útil.

LA INVERSIÓN EN MANUFACTURA EN MÉXICO

Para la compañía, 2026 se consagra como un año de evolución. A la par de su renovación directiva, celebra la puesta en marcha de una nueva y monumental planta industrial en Guanajuato.

Derivado de una inyección de capital de más de 400 millones de pesos, este centro de producción despliega la más alta tecnología para atender tanto el mercado local como el de exportación y forma parte de un complejo de aproximadamente 320,000 metros cuadrados.

“Esta instalación busca ampliar la capacidad de manufactura y desarrollar componentes que nos permitan sustituir importaciones, particularmente provenientes de Asia”, precisa su director general.

Así, con César Cárdenas guiando y una hoja de ruta trazada, Grupo Helvex entra en una nueva era de crecimiento, con la madurez operativa para seguir liderando el futuro.

A través de la Fundación Helvex, la empresa lleva más de una década promoviendo el Distintivo Hidrosustentable, un programa diseñado para certificar la gestión responsable del agua.

Aunque nació en la industria hotelera, ahora se extiende hacia universidades, colegios, hospitales y la industria restaurantera.

Al respecto, César Cárdenas, CEO de Helvex, explica que la meta continuará centrada en estrechar la colaboración con las autoridades y organismos hídricos del país para multiplicar el alcance de esta iniciativa.



PODCAST >



**RESUMEN DIARIO DE LAS
MEJORES NOTICIAS**

LUNES A VIERNES 6 AM

DISPONIBLE EN



Apple Podcasts

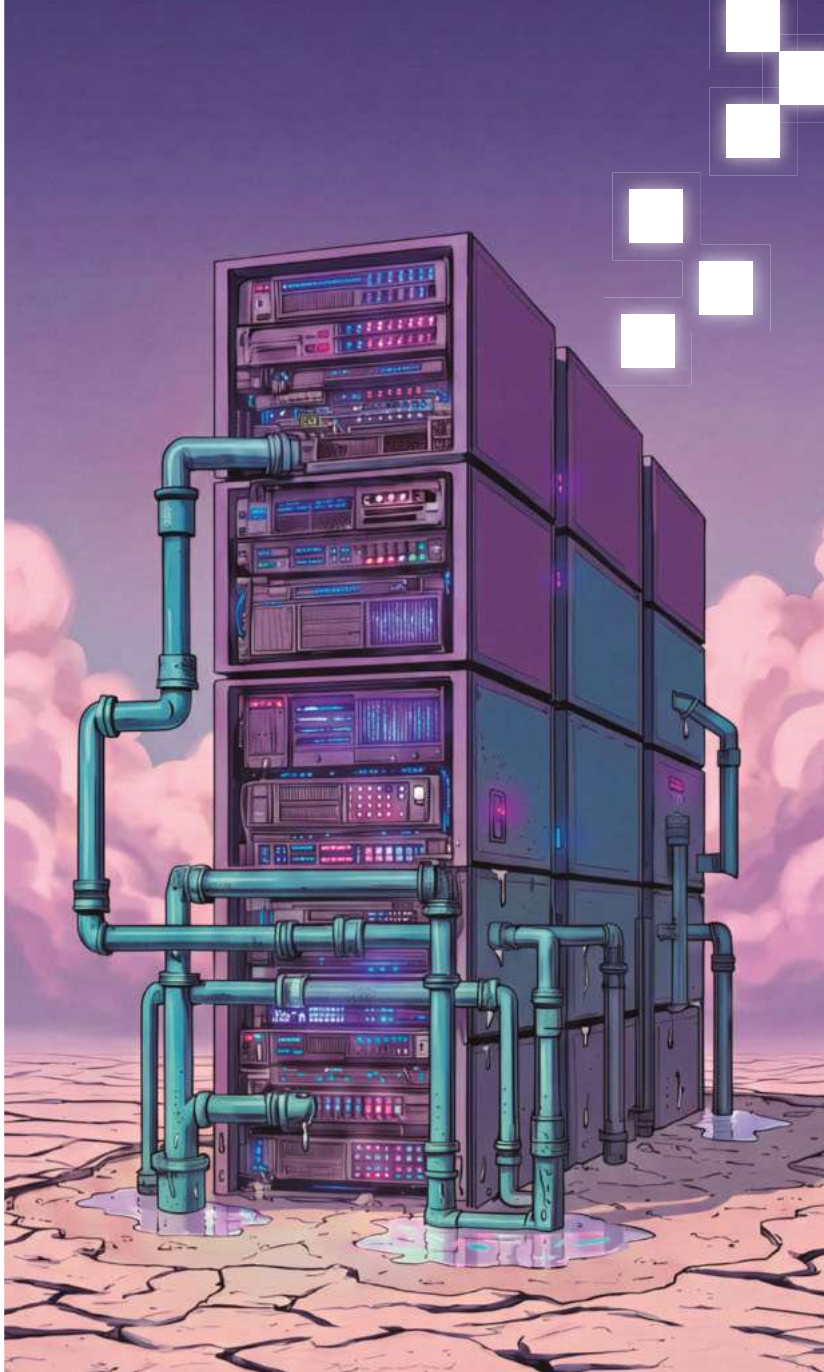


Google Podcasts

amazon music



Spotify



FUTURO

Un centro de datos puede ser tan grande como un estadio de fútbol de primera división, pero su instalación no causa el mismo entusiasmo que un partido. Aun cuando promete desarrollo e integración en la economía digital, esta infraestructura provoca disputas por los recursos naturales que requiere para su funcionamiento.

Dentro de los centros de datos, grandes servidores almacenan y procesan inmensas cantidades de información, desde todo lo que se publica en redes sociales y documentos hasta transferencias bancarias o compras en el *e-commerce*. Además, los hiperescaladores, como Microsoft, Google, Amazon u Oracle, los usan para albergar herramientas de inteligencia artificial, como ChatGPT o Claude, entre otros grandes modelos de lenguaje. La digitalización depende de los centros de datos.

El problema es que esta infraestructura requiere un suministro constante de energía eléctrica, así como un sistema de refrigeración, muchas veces, basado en agua, para evitar el sobrecalentamiento de sus chips.

Esto ha llevado a que empresas en estados como Virginia, Arizona o Texas, Estados Unidos, hayan recibido críticas por parte de legisladores ante la velocidad del crecimiento de la infraestructura digital y su impacto en las redes eléctricas locales, un escenario que comienza a replicarse en México.

El 18 de agosto, la presidenta Claudia Sheinbaum descartó la idea de que México pueda ser el país que adopte centros de datos para otras naciones. “Sí debemos tener centros de datos para avanzar en IA, pero no necesariamente México debe ser el centro de datos de otros lugares del mundo”, expli-

INFRAESTRUCTURA DEL FUTURO, PROBLEMA DEL PRESENTE

Aunque los *data centers* son un punto crítico para el desarrollo económico, sus efectos ambientales y las promesas incumplidas de empleo siguen generando críticas.

POR: Fernando Guarneros

có. “Requiere mucho consumo de energía, mucho consumo de agua”.

Sus declaraciones contrastan con las de la industria. Adriana Rivera, directora ejecutiva de la Asociación Mexicana de Data Centers (MEXDC), sostiene que el país tiene una gran oportunidad para desarrollar infraestructura digital y consolidarse como un *hub* regional. “Es infraestructura crítica que habilita la economía digital y atrae inversiones de alto valor agregado”, afirma.

Hacia 2031, el monto total que se proyecta en inversiones directas en centros de datos en México ascenderá a 20,630 millones de dólares. Amazon Web Services es la que mayor proporción ocupa de este monto, con 10,000 mdd, distribuidos en dos anuncios distintos, seguido de CloudHQ, que dio a conocer una inversión de 4,800 mdd el año pasado para una instalación en Querétaro, y KIO Data Centers, con una inversión acumulada de 1,470 mdd (1,300 mdd para desarrollar QRO3 y 170 mdd para QRO2).

Aunque las inversiones existen, Iván García Kerdan, profesor investigador del Tecnológico de

52%

ha mejorado el
rendimiento de los centros
de datos en uso de agua
en los últimos cinco años.

Monterrey y Climate Fellow por la Universidad de Yale, apunta que la preparación de México para alojar esta industria todavía es parcial, aunque tiene ventajas, como ser una economía grande, cercana al mercado estadounidense, con conectividad, base industrial y un mercado digital en expansión.

También apunta que enfrenta retos estructurales y de regulación, además de cuellos de botella en la disponibilidad y confiabilidad del suministro eléctrico, de agua en determinadas regiones, de formación de talento especializado y de planeación de largo plazo.

TIERRA EN DISPUTA

Querétaro es el estado que más inversiones recibe y aunque el agua es el principal elemento de controversia, Rivera asegura que este “es un tema que consideramos superado”, pues su enfriamiento ya se basa en circuitos cerrados donde recircula el flujo de manera permanente, lo cual los hace “absolutamente eficientes”.

Sin embargo, los detalles sobre cuánta agua utilizan los centros de datos son opacos y escasos. Y no solo en México, sino en la industria global. Se trata de información que suele quedar oculta en acuerdos de confidencialidad con gobiernos u omitirse de los informes de impacto ambiental de las empresas.

Paola Ricuarte y Teresa Roldán, investigadoras y activistas de la Coalición Feminista Decolonial por la Justicia Digital y Ambiental, apuntan que la situación de la industria es más compleja que atraer inversiones a Querétaro por su “ventaja competitiva”, ya que profundiza patrones de desigualdad y desposesión en relación con las fuentes de agua.

En el documento ‘No es sequía, es saqueo: Querétaro, el valle de los centros de datos’, las investigadoras señalan que un “pequeño grupo” de concesionarios concentra más de 50 millones de metros cúbicos de agua al año, mientras que más de 100,000 hogares no tienen acceso al agua corriente. “En este esquema”, mencionan, “se socializan los costos mientras se privatizan los beneficios”.

Las especialistas también rechazan la falta de transparencia para hacer públicos los volúmenes



IBERO

Las redes humanas
conectan futuros.

ELIGE
lo **HUMANO**

IBERO
CIUDAD DE MÉXICO

Conoce más



de agua asignados a cada empresa, lo que alimenta la desconfianza. “No existe un registro público y exhaustivo que documente el número, la capacidad, las licencias, las evaluaciones de impacto ambiental, el consumo de energía y agua de los centros de datos”, señalan en el documento.

Por otra parte, las comunidades cercanas también han denunciado un uso de la red eléctrica por encima de sus capacidades, lo cual genera apagones en las áreas vecinas e, incluso, la propia industria de *data centers* acepta que se trata de uno de sus principales retos.

Actualmente, existen 279 megavatios en operación destinados a centros de datos, pero la meta es alcanzar 1,500 MW para el año 2030. No obstante, para llegar a este objetivo sin colapsar el sistema eléctrico nacional se requiere una potencia de reserva de al menos 2,000 MW, acepta la MEXDC.

La iniciativa privada tiene el plan de invertir alrededor de 8,000 mdd hacia 2031 en infraestructura que será utilizada por la Comisión Federal de Electricidad (CFE) en la modernización de la infraestructura eléctrica, principalmente, en la región del Bajío, donde se usará para la construcción de subestaciones de alto voltaje, reforzamiento en líneas de transmisión y patios de maniobra.

Todo esto genera un panorama alentador para el país, afirma Rivera, pues además de una expectativa de impacto económico de 82,500 mdd en los próximos cinco años, se espera una creación de 98,266 empleos indirectos, así como 35,430 directos en la operación de estas instalaciones. Es decir, un total estimado de 133,796 puestos hacia 2031.

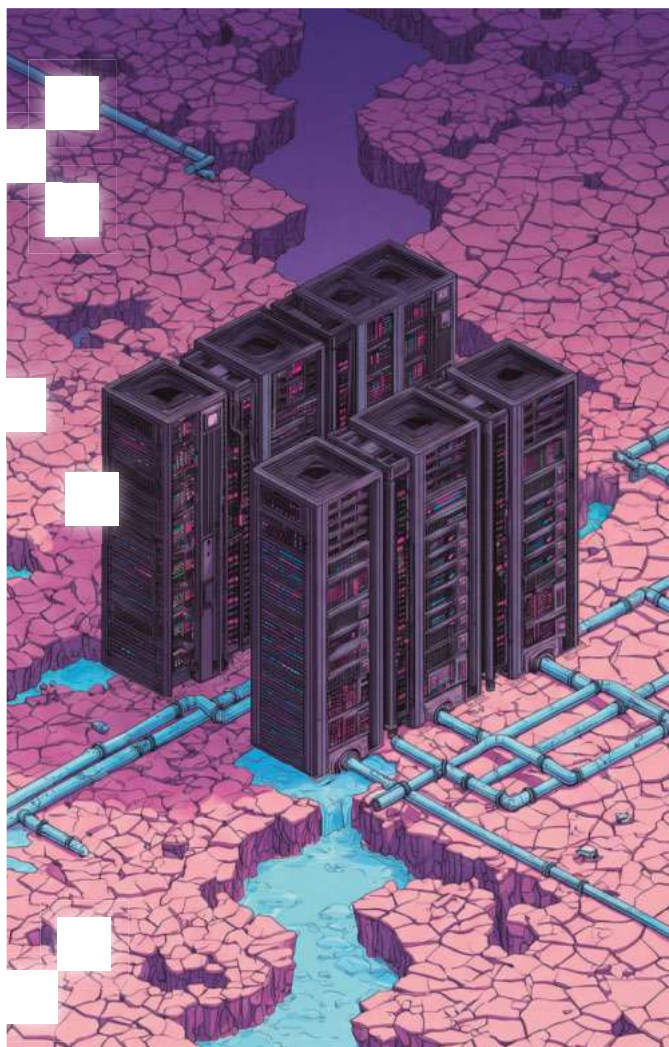
EL DEBATE SOBRE EL EMPLEO

Pero Claudia del Pozo, fundadora y directora del Eon Institute, organización que analiza los cambios tecnológicos, es crítica respecto a estas declaraciones con el argumento de que dichas inversiones no generan los empleos que prometen. En el caso de los centros de datos de Querétaro, ejemplifica, han creado solo un 10% de los trabajos comprometidos, la mayoría de ellos para la mano de obra durante su construcción o puestos permanentes de bajo nivel salarial, como guardias de seguridad o limpieza.

Microsoft, por ejemplo, en 2020 anunció una inversión de 1,100 mdd en su infraestructura de nube e IA, con la cual crearía de 70 a 100 empleos directos y alrededor de 20,000 indirectos. Sin embargo, en 2024 había solo 17 personas empleadas, según cifras de la compañía, y proyecta tener 51 trabajadores de tiempo completo para finales de este año.

Por otra parte, la industria es consciente de su impacto ambiental. Los centros modernos son mucho más eficientes que los de hace una década y la inversión va alrededor de tecnologías que permitan reducir simultáneamente el consumo de energía, agua y emisiones, detalla Rivera.

Para Ana Paola Barbosa, directora de Política Pública de Amazon Web Services (AWS) en México,



si hay buen diseño de origen, la tecnología de los *data centers* puede ser eficiente. Especialmente, la de aquellos enfocados a grandes modelos de lenguaje. “En los últimos cinco años, el rendimiento ha aumentado 52% en materia de agua, es decir, procesamos mayor poder computacional con menos energía”, dijo durante el Expansión Summit ESG, a inicios de agosto.

Querétaro, concluye García Kerdan, enfrenta condiciones importantes de estrés hídrico. En su opinión, un centro de datos no puede evaluarse solo por la inversión o el empleo que genera. “El agua debe incorporarse como una restricción física del proyecto desde la etapa de diseño. Al mismo tiempo, conviene evitar generalizaciones. No todos consumen la misma cantidad de agua, el impacto depende de la tecnología de refrigeración, de la eficiencia de la instalación, de las condiciones climáticas y, sobre todo, de la fuente de agua utilizada”.

TIERRA FIRME, **PARA INVERTIR**

+22.5 millones de m²
en desarrollo nos respaldan.

CONOCE NUESTRA OFERTA DE **MACROLOTES**
DENTRO DE DESARROLLOS MAESTROS
CONSOLIDADOS DE GRAN ESCALA



INVIERTE EN PROYECTOS
QUE TRASCIENDEN
macrolotesdmi.com

GRUPO **DMI**

FENÓMENO MUNDIAL

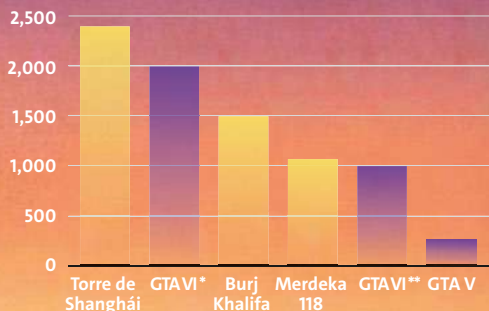
La nueva entrega de Rockstar Games llega tras 13 años de espera, con un presupuesto nunca visto y una industria muy distinta a la que vio nacer a GTA V.

POR: Selene Ramírez

UN PRESUPUESTO QUE COMPITE CON UN RASCACIELOS

El costo del GTA VI no ha sido revelado, pero las estimaciones apuntan a que sería uno de los proyectos de entretenimiento más caros de la historia.

COSTO EN MDD



*Presupuesto máximo estimado del GTA VI.

**Presupuesto más conservador.

FUENTES: Rockstar Games, Take-Two Interactive, Konvoy, DFC Intelligence, BESIX / Emaar Properties (Burj Khalifa) y estimaciones citadas.

LA ESPERA GENERÓ MILLONES EN UNA SOLA SEMANA

Newzoo, firma especializada de análisis de mercado, señala que, en la primera semana de preventa digital, el juego generó en EU y los cinco principales mercados europeos alrededor de

180 MDD

Y a nivel global, llegó a cerca de

260 MDD

Newzoo estima que GTA VI podría cerrar su semana de lanzamiento con ingresos de entre

3,250 Y 5,200 MDD

Pocas veces un producto de entretenimiento concentra tanta expectativa en el mercado como *Grand Theft Auto VI*. Se trata del sucesor de un título que rompió prácticamente todos los récords comerciales de la industria y que, más de una década después de su lanzamiento, sigue vendiéndose y generando ingresos gracias a GTA Online.

Hasta ahora, la espera entre las entregas principales de la saga nunca había sido tan larga. Entre *Grand Theft Auto III* (2001) y *Vice City* (2002) pasó apenas un año; *San Andreas* llegó dos años después; *Grand Theft Auto*

IV debutó en 2008 y *Grand Theft Auto V* apareció cinco años más tarde, en 2013. Con *Grand Theft Auto VI*, ese intervalo se extenderá a 13 años, tiempo en el que Rockstar Games publicó solo un nuevo juego de gran presupuesto, *Red Dead Redemption 2*, y mantuvo vivo GTA V hasta convertirlo en un fenómeno comercial sin precedentes.

Esa escasez es la base sobre la que se construyó la expectativa. Años de especulación sobre la siguiente entrega y, posteriormente, el retraso del lanzamiento de 2025 a 2026 mantienen a GTA VI en el centro de la conversación global no solo del gaming, sino de la industria del entretenimiento.



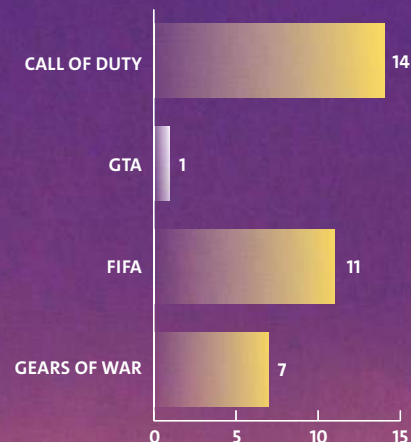
DE LOS DISCOS FÍSICOS A LOS JUEGOS DE 80 DÓLARES



MIENTRAS UNO ESPERABA, LOS DEMÁS NO PARARON

Rockstar Games tardó más de una década en lanzar la continuación de GTA. Su competencia no esperó.

JUEGOS POR FRANQUICIA EN 13 AÑOS



FUENTES: Activision; Rockstar Games, EA Sports FC y The Coalition.



UN SOLO JUEGO EXPLICA EL FENÓMENO

GTA V representa casi la mitad de las ventas de la franquicia.



FUENTE: Take-Two Interactive.

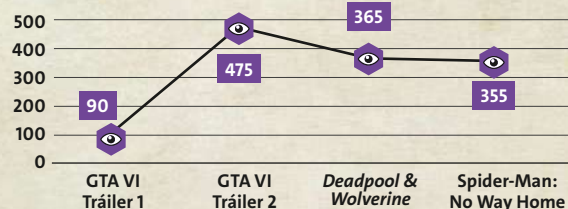
Ventas del resto de la franquicia GTA



RÉCORDS TAMBIÉN EN SUS TRÁILERS

El primer avance de GTA VI obtuvo el récord Guinness del anuncio de un videojuego más visto hasta ese entonces. El segundo llegó a los 475 millones en 24 horas.

MILLONES DE REPRODUCCIONES EN 24 HORAS



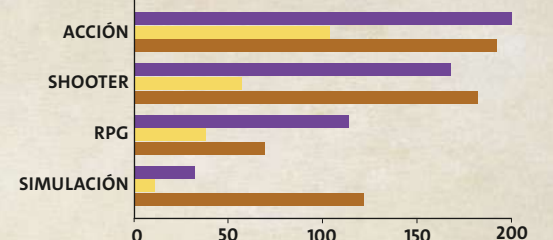
FUENTES: Guinness World Records, Rockstar Games, Disney y Sony Pictures.



LOS GIGANTES YA NO JUEGAN SOLOS

En algunos géneros, los juegos indie ya superan las descargas de los AAA.

MILLONES DE DESCARGAS



FUENTE: Sensor Tower, State of Gaming 2026.



EN LAS
VOCES
DE NUESTROS
EDITORES
LUNES A VIERNES 6AM

ESCÚCHANOS EN:



amazon music



TIEMPO LÍMITE

El pico de atención de una tendencia dura días, pero convertirla en producto implica semanas y mover la operación.

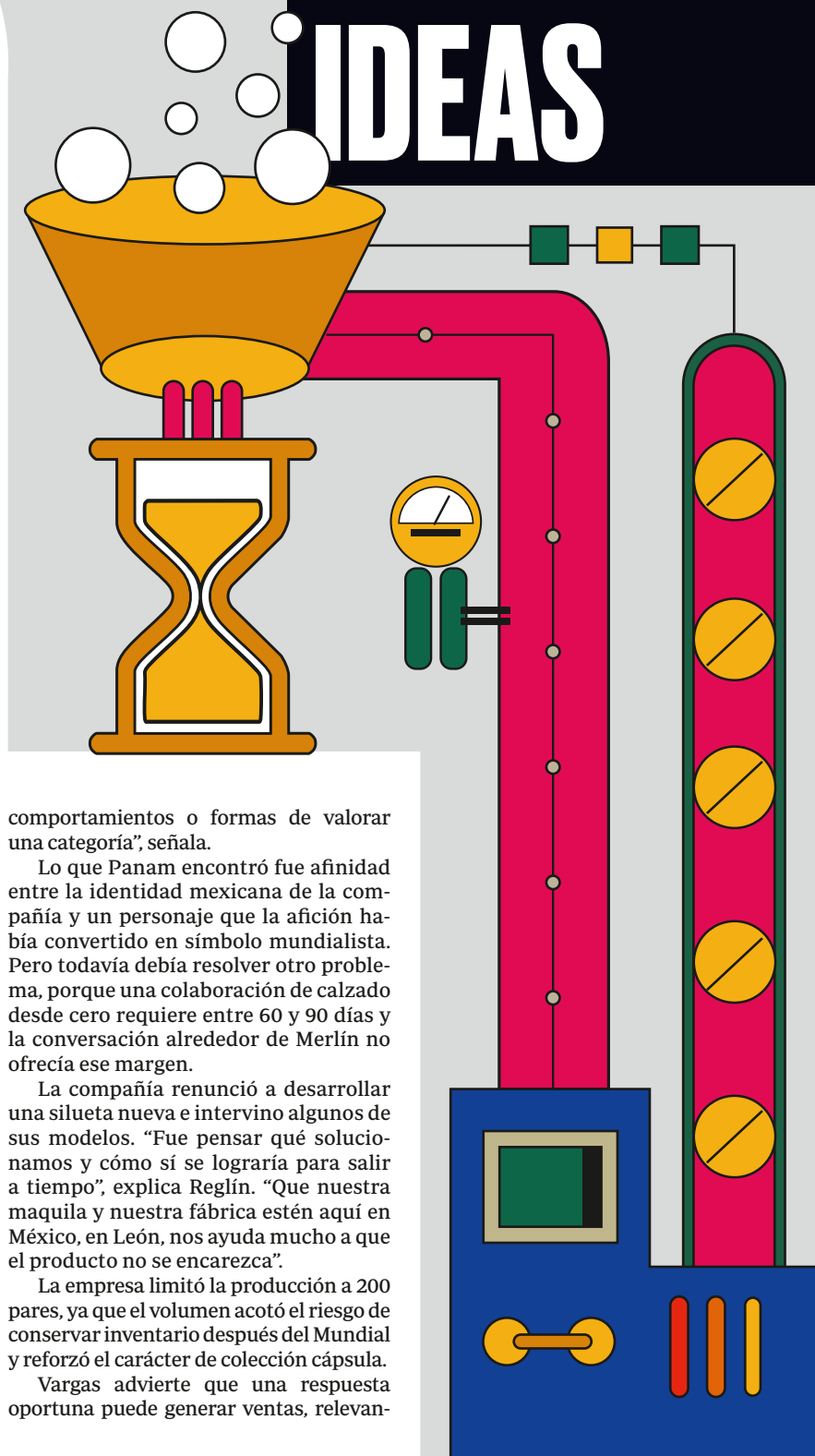
POR: Nancy Malacara

Cuando un hábito, un personaje o un acontecimiento ganan atención, las marcas enfrentan una carrera contrarreloj. Llegar tarde se traduce en encontrar al público hablando de otra cosa, pero hacerlo rápido exige mover diseño, permisos, proveedores, producción y distribución sin perder calidad ni elevar tanto los costos.

Panam tuvo dos semanas para convertir al pato Merlín, uno de los personajes espontáneos del Mundial 2026, en una colección de tenis. El proyecto comenzó durante un partido de fútbol, cuando Paola Reglín, directora de Mercadotecnia de la empresa, descubrió que uno de sus amigos representaba a la familia del pato. Cuando le propusieron la colaboración, Karla Gómez, propietaria del animal, preguntó primero si Panam continuaba en manos mexicanas y, tras recibir la confirmación, aceptó el proyecto. “Acordamos donarle el 10% de la venta”, reveló Reglín.

La conversación digital justificaba la prisa. En pocas semanas, Merlín acumuló 7,424 menciones, más de cinco millones de interacciones y casi 4,500 millones de impresiones potenciales, según datos de Emplifi. También había aparecido en una grabación con la FIFA, en la conferencia de la presidenta Claudia Sheinbaum y en un billete de la Lotería Nacional.

Sin embargo, las menciones no garantizan compradores. Alberto Vargas, vicepresidente de Brand de Kantar México, explica que las empresas deben mirar la profundidad del comportamiento, no solo el dato de publicaciones. “Una moda genera conversación, pero no necesariamente cambia hábitos, criterios de elección o disposición a pagar. Una tendencia, en cambio, se traduce en nuevas ocasiones,



comportamientos o formas de valorar una categoría”, señala.

Lo que Panam encontró fue afinidad entre la identidad mexicana de la compañía y un personaje que la afición había convertido en símbolo mundialista. Pero todavía debía resolver otro problema, porque una colaboración de calzado desde cero requiere entre 60 y 90 días y la conversación alrededor de Merlín no ofrecía ese margen.

La compañía renunció a desarrollar una silueta nueva e intervino algunos de sus modelos. “Fue pensar qué solucionamos y cómo si se lograría para salir a tiempo”, explica Reglín. “Que nuestra maquila y nuestra fábrica estén aquí en México, en León, nos ayuda mucho a que el producto no se encarezca”.

La empresa limitó la producción a 200 pares, ya que el volumen acotó el riesgo de conservar inventario después del Mundial y reforzó el carácter de colección cápsula.

Vargas advierte que una respuesta oportuna puede generar ventas, relevan-

cia cultural y sostener precios, pero el beneficio depende de la credibilidad. “Responder bien no significa ser el primero, sino ser el primero en hacerlo de manera creíble, útil y distintiva”.

Según el especialista, las marcas que los consumidores consideran relevantes y diferentes pueden llegar a tener hasta cinco veces más compradores y vender a un precio dos veces mayor que el promedio de su categoría. Una tendencia puede contribuir a ese crecimiento cuando ayuda a la marca a atraer nuevos clientes, crear momentos de consumo o entrar en mercados con poca competencia.

LA CLAVE PARA GANAR TIEMPO

Corona también comprimió su calendario para convertir un acontecimiento deportivo en producto. La cervecera comenzó en mayo el desarrollo de Tigres Extra, una lata que debía estar disponible para el primer partido del club como local en el Torneo Apertura 2026.

El proceso se completó en un mes, frente a los dos que toma una edición especial. La empresa no modificó la bebida, concentró el trabajo en crear un nuevo SKU e incorporar los códigos gráficos de Tigres sin borrar los elementos de Corona en esta edición limitada y

exclusiva para Nuevo León. Todo, sin incrementar los costos.

“La velocidad no debe venir de saltarse etapas, sino de usar mejores herramientas para aprender más rápido”, explica Vargas. La empresa también necesita criterios para decidir qué oportunidades encajan con la marca, cuánto puede pagar el consumidor y qué condiciones aseguran la calidad.

“El principal riesgo es confundir velocidad con estrategia. Reaccionar rápido puede ser valioso, pero reaccionar sin evidencia puede destruir valor”, afirma el directivo. Otro más aparece cuando la marca entra en un territorio donde carece de credibilidad o sacrifica calidad para cumplir una fecha.

En ese sentido, no todas las tendencias obligan a correr. Algunas modifican gradualmente los hábitos de consumo y permiten validar la oportunidad, aunque requieren cambios más profundos en la fabricación.

Una tendencia merece convertirse en producto cuando resuelve una tensión concreta, amplía las ocasiones de consumo, fortalece la marca madre y presenta potencial medible en prueba, repetición, precio y rentabilidad.

Es lo que hizo Alpura tras identificar el interés por las proteínas.

Sus estudios detectaron espacio para un yogur griego con proteína, una categoría cubierta por opciones importadas, más caras.

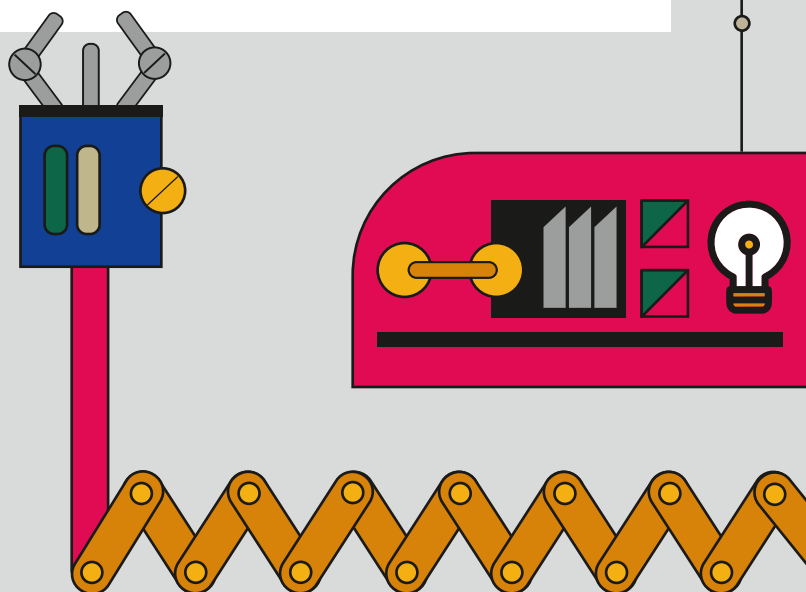
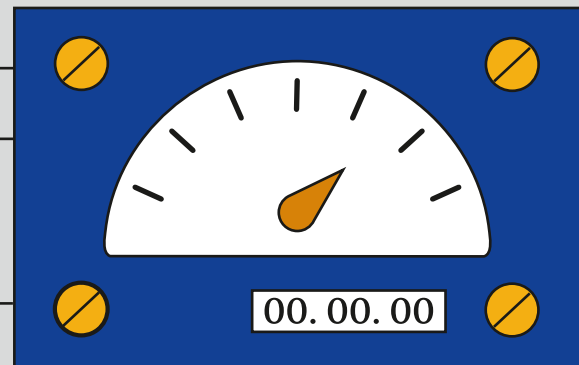
La incorporación de más proteína sin afectar el sabor, la textura ni el precio requirió inversión en tecnología y nuevos procesos. Investigación y Desarrollo y Proyectos trabajaron en la solución técnica, Operaciones y Finanzas evaluaron cómo integrarla a la capacidad productiva y sostener su viabilidad económica. Marketing, Revenue Growth Management y Shopper Marketing definieron la marca, la arquitectura de precios y los canales de venta, explica Adrián Varela, Chief Growth Officer de Alpura.

El desarrollo puede tomar entre seis y 14 meses, dependiendo de la complejidad, y, en este caso, derivó en Griego Alpura.

Los casos muestran dos relojes distintos. Un personaje viral o un acontecimiento deportivo pierde fuerza conforme avanza el calendario, pero un cambio en la alimentación permite más tiempo para investigar, formular y probar. Las empresas deben reconocer primero cuál de los dos tienen enfrente.

Vargas identifica tres capacidades para reaccionar a tiempo sin comprometer el negocio: inteligencia continua, procesos ágiles y disciplina de marca. Las redes sociales ayudan a detectar señales, pero la decisión requiere analizar comportamientos, necesidades, ocasiones de consumo, categorías cercanas y disposición a pagar.

“La clave no es subirse rápido a todo, sino validar si el movimiento hace a la marca más significativa, y relevante”, señala. La atención puede durar días y el desarrollo tomar meses, por lo que la ventaja es de quienes saben qué oportunidad perseguir y cuentan con una operación preparada antes de que comience la carrera.



Centro de Cáncer de Mama TecSalud

10 AÑOS DE ATENCIÓN INTEGRAL E INNOVACIÓN

Este centro hospitalario renueva su visión para ofrecer un abordaje preciso y oportuno, centrado siempre en las necesidades de cada paciente.

A una década de su fundación, el Centro de Cáncer de Mama TecSalud ha consolidado un modelo que integra atención multidisciplinaria, academia, investigación e innovación, colocando a las pacientes en el eje de cada decisión.

Una de sus fortalezas es reunir imagen mamaria, médicos especialistas y centro de infusión en un mismo piso, para facilitar el diagnóstico y tratamiento coordinados. Los casos son analizados en el *Tumor Board*, donde diferentes profesionales deciden en conjunto las estrategias terapéuticas a la medida.

La formación académica es otro de los pilares de esta sede, dado que cuenta con cuatro programas de alta especialidad: Imagen Mamaria, Mastología, Oncología Médica de Mama y Patología de Mama, además de participar en investigación y protocolos clínicos.

La innovación también está presente en la práctica quirúrgica; como resultado, la cirugía radioguiada permite localizar lesiones no palpables mediante un pequeño clip reflector colocado desde la biopsia o días antes de la cirugía. Esto evita el arpón exteriorizado y ofrece mayor flexibilidad y precisión al planear el procedimiento.

Asimismo, la institución hospitalaria ha avanzado en el desarrollo de la cirugía endoscópica de mama, una técnica que comienza a incorporarse en centros especializados a nivel internacional.

En TecSalud están adquiriendo progresivamente la capacitación y experiencia necesarias para aplicar esta intervención con seguridad en pacientes cuidadosamente seleccionadas, ya que no es una alternativa para todas.

A 10 años de su creación, el Centro de Cáncer de Mama TecSalud renueva su propósito de transformar la atención de cada paciente a través de un diagnóstico oportuno y preciso, decisiones construidas en colaboración y tratamientos cada vez más dirigidos, personalizados y humanos.



LA RAÍZ DEL *BURNOUT*

Muriel Maignan Wilkins cuestiona la idea de que el estrés y el sufrimiento sean el precio inevitable del liderazgo.

POR: Nancy Malacara

¿Q

ué ocurre cuando un director general siente que ya no puede más? La mayoría busca respuestas en el mercado, en la presión de los inversionistas, en la incertidumbre económica o en la velocidad con la que cambian los negocios.

Muriel Maignan Wilkins plantea otra explicación.

Después de más de dos décadas acompañando a directores generales e integrantes de C-suite, la fundadora y CEO de Paravis Partners, firma de entrenamiento y *coaching* ejecutivo, ha encontrado un patrón que se repite con frecuencia. Los desafíos externos existen, pero parte del desgaste proviene de la forma en que los líderes interpretan esas circunstancias y de las creencias con las que ejercen su papel.

“Lo que mis clientes quieren es que los problemas desaparezcan. Que el mercado deje de presionar, que los conflictos terminen, que las dificultades se vayan. Eso no va a pasar. Lo que sí puede cambiar es la manera en que experimentan esos desafíos”, dice Wilkins.

La propuesta reta la idea de que el estrés permanente es una consecuencia inevitable del éxito, una de las creencias más arraigadas del mundo corporativo. Para Wilkins, los ejecutivos confunden el dolor que causa un ambiente complejo con el sufrimiento que ellos mismos generan al intentar controlar aquello que está fuera de su alcance.

Para explicarlo, recurre a una antigua parábola budista conocida como “las dos flechas”. La primera representa los problemas inevitables: una desaceleración económica, un competidor agresivo, un consejo de administración que exige mejores resultados o un recorte presupuestal.

La segunda aparece cuando el propio líder convierte esos hechos en una carga adicional a través de la historia que se cuenta sobre ellos. “Si quieres sufrir a través del liderazgo, hay un camino. Si quieres liderar con un poco más de facilidad, incluso frente a los desafíos, hay otro. ¿Cuál eliges? El dolor es inevitable. El sufrimiento es opcional”, dice.



UN CAMBIO AL LIDERAR.

Wilkins aprendió con su propia experiencia la importancia de confiar y delegar en su equipo.



La propuesta de Wilkins coincide con una etapa en la que los CEO pasan menos tiempo en la dirección general. Un análisis de Spencer Stuart, firma de consultoría y *headhunting* de alta dirección y consejos de administración, muestra que la permanencia promedio de los directores generales en las empresas del S&P 1500 cayó a 8.5 años en 2025, mientras que cerca de cuatro de cada 10 dejaron el cargo antes de cumplir cinco años. El mercado exige resultados cada vez más rápidos y esa presión termina trasladándose al liderazgo.

Sin embargo, Wilkins considera que el problema no radica nada más en la intensidad del trabajo, sino en los patrones mentales con los que los ejecutivos intentan responder a esa presión.

A partir de una investigación con más de 300 líderes, identificó varias creencias que aparecen con frecuencia entre quienes alcanzan posiciones de alta dirección, pero que también terminan limitando su capacidad para dirigir organizaciones complejas.

La primera consiste en pensar que el líder debe estar involucrado en todo. Son los directores que quieren participar en cada reunión, revisar cada correo y aprobar todas las decisiones importantes. Esa conducta pudo haber impulsado su crecimiento profesional, pero, conforme aumenta la complejidad del negocio, también se convierte en un obstáculo para delegar y desarrollar equipos capaces de operar con autonomía.

La segunda es la idea de que equivocarse no es una opción. El perfeccionismo lleva a retrasar decisiones, evita que las personas experimenten y reduce la disposición para innovar justo cuando los mercados demandan mayor velocidad de respuesta.

DECIR QUE NO

La tercera creencia es una de las que Wilkins observa con mayor frecuencia entre los ejecutivos que terminan agotados: sentir que no pueden decir “no”. Aceptar cada proyecto, asistir a todas las reuniones y responder a todas las demandas suele interpretarse como compromiso. En realidad, advierte, también puede convertirse en la ruta más rápida hacia el *burnout*. “No puedo decir que no. Esa es una de las creencias que conduce al *burnout*”, dice.

La ejecutiva, que publicó el año pasado el libro *Leadership Unblocked: Break Through the Beliefs That Limit Your Potential*, insiste en que el objetivo no es cambiar la personalidad de los líderes, sino ampliar su manera de pensar. Utiliza la analogía de una bolsa de golf, donde cada palo existe porque sirve para enfrentar una situación distinta, pero jugar en un campo complejo siempre con la misma herramienta solo vuelve más difícil el recorrido. Lo mismo ocurre con el liderazgo cuando un ejecutivo intenta resolver todos los problemas desde una única forma de pensar.

“

SI QUIERES SUFRIR A TRAVÉS DEL LIDERAZGO, HAY UN CAMINO. SI QUIERES LIDERAR CON UN POCO MÁS DE FACILIDAD, INCLUSO FRENTE A LOS DESAFÍOS, HAY OTRO. ¿CUÁL ELIGES? EL DOLOR ES INEVITABLE. EL SUFRIMIENTO ES OPCIONAL.

”



Wilkins cita investigaciones de Carol Dweck sobre mentalidad de crecimiento, así como estudios de Alia Crum y Ellen Langer, de Stanford, quienes demostraron cómo la forma en que las personas interpretan su trabajo puede modificar incluso indicadores de salud, como el peso corporal y la presión arterial. El comportamiento importa, afirma, pero también las creencias que lo impulsan. “No solo importa lo que hacemos. También importa cómo pensamos sobre lo que hacemos”, sostiene.

DELEGAR DA RESULTADOS

La conclusión a la que llegó Wilkins nació de su propia experiencia. Antes de convertirse en *coach* ejecutiva, dirigió una división de una empresa de medios, donde lograba los objetivos del negocio, pero terminó haciendo prácticamente todo ella misma porque estaba convencida de que esa era la única forma de obtener resultados. Años después, entendió que parte del problema no estaba en su equipo, sino en la creencia que guiaba su forma de liderar.

Por eso, cuando trabaja con directores generales, la ejecutiva no comienza preguntando qué decisiones van a tomar. Primero, les plantea tres preguntas: qué están asumiendo sobre ellos mismos, qué están asumiendo sobre los demás y qué están asumiendo sobre la situación que enfrentan. Solo después analiza si esas creencias los acercan o los alejan del resultado que buscan. Para ella, las creencias no son buenas ni malas. La pregunta que deben hacerse los líderes es si cierta creencia los ayuda o los limita.

“Un líder no puede transformar una organización más allá de su propia capacidad para transformarse”, apunta Wilkins. Además, señala que el futuro del liderazgo no dependerá solo de la estrategia, la tecnología o la inteligencia artificial, sino que estará definido por la capacidad que tengan los CEO para cuestionar las ideas con las que han construido su éxito y decidir cuáles siguen siendo útiles en un escenario que cambia más rápido que nunca.

CREATIVOS AL MANDO

Camilo Plazas llegó a Leo Constellation con los aprendizajes de su primera dirección en una industria que pide otra forma de liderar.

POR: Nancy Malacara

FILOSOFÍA. El directivo sostiene que las grandes ideas nacen cuando la cultura, la tecnología y el talento trabajan en la misma dirección.



No todos los ascensos consisten en subir un escalón, algunos obligan a dejar el proyecto más importante de una carrera para comenzar otra etapa. Camilo Plazas enfrentó esa decisión cuando salió de la dirección general de BBDO México, después de casi cinco años.

La agencia le dio su primera oportunidad como CEO y el espacio para formar un equipo, transformar la cultura interna y definir su estilo de liderazgo. Su siguiente paso lo llevó a dirigir Leo Constellation, la unidad que reúne a las agencias creativas de Publicis Groupe en México.

Pero su nombramiento esconde una historia más grande que el cambio entre dos compañías: la industria publicitaria ya coloca en la dirección general a profesionales cuya carrera nació en el área creativa, un territorio que antes solía permanecer separado de la administración y de las operaciones.

Plazas forma parte de esa generación de creativos que llegó a la oficina del CEO para integrar la visión creativa a las decisiones estratégicas. Su experiencia al frente de BBDO le mostró que dirigir una agencia requiere comprender el negocio, construir una cultura de trabajo y coor-

dinar perfiles que observan al consumidor desde disciplinas distintas. “Fue una etapa muy especial en mi carrera, no solo por el equipo que se armó y por haber podido trabajar con gente increíblemente talentosa, sino porque fue mi primera oportunidad como CEO”, afirma.

Bajo su dirección incorporó un modelo de trabajo que integró creatividad, data, inteligencia artificial, *gaming* y producción dentro del proceso creativo. BBDO ganó cuentas como BMW y Banamex, amplió su trabajo con Sigma, obtuvo reconocimientos en festivales como Cannes Lions, El Ojo de Iberoaméri-

ca y Effie, y fue distinguida por *Expansión* como Agencia Transformadora en dos años consecutivos.

Plazas atribuye esos resultados a una decisión que tomó desde el inicio de su gestión. Antes de replantear procesos o buscar nuevos clientes, quiso cambiar la manera en que trabajaba el equipo. “Hacer una revolución cultural y cambiarle el *mindset* a la gente sobre la importancia de la agilidad, la proactividad y la velocidad fue lo que hizo que BBDO se consolidara”, afirma.

Pero la experiencia como capitán al mando modificó lo que esperaba de su próxima etapa profesional. Publicis

apareció como el siguiente paso porque encontró una estructura que reúne creatividad, tecnología, datos, producción y otras especialidades dentro de un mismo modelo de trabajo. “Publicis está en un momento espectacular. Tiene una capacidad en términos de tecnología, de entender hacia dónde va este negocio y cuál es el futuro de la publicidad, de los medios y las comunicaciones”, señala. “Eso fue lo que más me sedujo”.

SIGUIENTE PASO

Cuando Plazas se sumó a Publicis, llegó con una idea distinta sobre el trabajo de un director general. Se convenció de que la creatividad continúa siendo el centro de una agencia, pero el puesto exige comprender tecnología, datos, producción, medios y desarrollo de talento.

Deloitte identificó un escenario similar en las áreas de marketing. Dos de cada tres empresas ya utilizan al menos tres aplicaciones de inteligencia artificial para funciones relacionadas con crecimiento y mercadotecnia. La generación de contenido, la analítica predictiva y los asistentes conversacionales figuran entre los usos más frecuentes.

De ahí que los directores generales al frente de una agencia también hayan tenido que ampliar sus responsabilidades y sus habilidades. Hoy en día, coordinan especialistas con conocimientos muy distintos y buscan que todos trabajen alrededor de un mismo objetivo.

Plazas abrazó esa realidad durante su anterior dirección general. La prioridad consistió en fortalecer la forma en que colaboraba el equipo antes de replantear procesos o salir en busca de nuevos clientes.

Asimismo, la cultura ocupó un lugar central en esa estrategia. Las herramientas tecnológicas aceleran procesos y

amplían capacidades, pero el liderazgo mantiene la responsabilidad de coordinar personas con perfiles y experiencias diferentes. “Hoy es tan importante pensar rápido como pensar en grande”, dice Plazas.

La primera experiencia como CEO igual modificó su manera de tomar decisiones. “Muchas veces, por ese afán de lograr los resultados, se actúa más con cabeza caliente que con fría. En estas posiciones, siempre pensar las cosas dos veces es más importante”, admite.

Un director creativo puede enfocarse en una idea. Un director general evalúa el impacto de cada decisión sobre los clientes, los equipos, la operación y el crecimiento de la agencia. Si bien la creatividad le abrió la puerta a la dirección general, eso no bastó para ejercer el cargo.

El puesto le exigió desarrollar habilidades distintas a las que había construido durante su carrera. La visión estratégica, la formación de equipos, la capacidad para integrar especialistas y la toma de decisiones comenzaron a ocupar el mismo lugar que una buena idea. Ahí encontró la principal diferencia entre dirigir una campaña y dirigir una agencia.

Y en esa ecuación la proactividad completa la visión del liderazgo de Plazas. “Considero que la proactividad es el valor más importante de un profesional, porque genera confianza, mejor trabajo y hace que la gente esté feliz en el trabajo”, expresa.

Hoy, el creativo dirige Leo Constellation y es Head de Publicis Production México, con la convicción de que las grandes ideas nacen cuando la cultura, la tecnología y el talento trabajan en la misma dirección. El siguiente paso está en demostrar que esa fórmula también puede escalar dentro de una más de las estructuras creativas.



NOMBRAMIENTOS

TCL ELEVA A RIGHELEL GUIZAR

El directivo asumió la presidencia de Ventas y Marketing al interior de la compañía, así como el portafolio de productos de TCL en el país.

NOMBRAMIENTOS

COMEX NOMBRA A LEONARDO SALAZAR COMO CMO

El ejecutivo asumió la Dirección de Marketing con el reto de acelerar la estrategia omnicanal de la empresa e integrar herramientas digitales en su red de 5,200 tiendas.

MARCAS

BBVA CAMBIA SU ESTRATEGIA DE CONTENIDOS

La Casa México desarrolló para BBVA una estrategia que lleva temas de dinero, tecnología y seguridad a contenidos para redes sociales.

Las empresas destinan en promedio

7%

de sus ingresos a marketing, aunque la marca puede representar entre el 20 y el 40% de su valor total, según Gartner, WEF, *The Economist* y MSAB.

> QUÉ CONSEJO DARÍA A ALGUIEN MUY BUENO EN SU TRABAJO QUE SIENTE QUE SU CARRERA SE HA ESTANCADO.

ESTO NOS CONTESTARON:

POR: Puri Lucena

MÓNICA FLORES

PRESIDENTA DE MANPOWERGROUP LATINOAMÉRICA

“A alguien que se sienta estancado en su trayectoria profesional, le recomendaría identificar si esa sensación proviene de su trabajo o de su vida personal. Si está relacionada con su empleo, vale la pena preguntarse si realmente disfruta y es feliz con lo que hace.

Sentir que no estamos avanzando a veces puede deberse a que lo que hacemos ya no nos satisface y necesitamos buscar nuevos desafíos. Es una alerta interna que nos invita al autoco-nocimiento y a la reflexión.

Una carrera no se estanca cuando se detiene un ascenso, lo hace cuando dejamos de crecer. Pero el crecimiento no siempre ocurre de forma vertical o cambiando de empresa, con frecuencia es lateral y comienza

cuando decidimos ampliar nuestro impacto, participar en otras áreas, asumir responsabilidades, tareas o proyectos diferentes, desafiar nuestras propias capacidades y convertirnos en una mejor versión profesional de nosotros mismos.

Buscar mentoría o *coaching* es una acción valiente y valiosa, que puede aportarnos perspectiva, ayudarnos a reconocer fortalezas subestimadas y a identificar otros caminos.

Mi consejo es que nunca dejen de aprender y actualizar-se continuamente, porque la capacidad de adquirir diferentes habilidades y conocimientos es lo que mantiene una carrera en movimiento. Cuando sentimos que hemos llegado a un límite, en lugar de paralizarnos, pensemos que es una oportunidad para reinventarnos y actuar”.



MAURICIO ALVARADO

COUNTRY MANAGER DE DOW MÉXICO

“Una carrera profesional se parece mucho a escribir una buena historia. Cuando un capítulo sale bien, la tentación es seguir explotando la misma fórmula.

Pero llega un momento en que el crecimiento ya no consiste en perfeccionar el mismo capítulo, sino realmente en tomar el tiempo para construir el siguiente.

Me gusta pensar que las historias que realmente dejan huella son aquellas que evolucionan porque apuestan por incorporar nuevos escenarios, nuevos personajes, mayores aprendizajes y desafíos.

En ese momento de aparente pausa, lo importante es preguntarse hacia dónde se dirige nuestro personaje, qué capacidades necesita fortalecer o desarrollar y qué experiencias le permitirán adquirirlas. Después de todo, el viaje del héroe rara vez es una línea recta o ascendente. A veces, avanza de manera lateral, otras veces, toma caminos paralelos e, incluso, parece retroceder para ganar perspectiva. Y, en algunas ocasiones, este proceso nos requiere salir del escenario conocido para explorar nuevos mundos, conocer otros personajes y enfrentar desafíos distintos que terminarán enriqueciendo la narrativa.

Desde afuera, puede parecer que la historia se ha detenido. Pero detrás de escena se está desarrollando algo más. Lo que muchas veces llamamos estancamiento debe ser la oportunidad de hacer una pausa creativa para escribir tu próximo gran capítulo”.

MACARENA HERNÁNDEZ

DIRECTORA GENERAL DEL CONSEJO MEXICANO DE LA CARNE (COMECARNE)

“ Le diría que vuelva a sentir curiosidad. Cuando sentimos que nuestra carrera se ha detenido, muchas veces, necesitamos volver a mirar hacia afuera y descubrir todo lo que todavía podemos aprender.

A mí siempre me ha emocionado lo nuevo: conocer lugares, personas, formas distintas de pensar y maneras diferentes de hacer las cosas. Incluso después de muchos años trabajando en lo mismo, me sigue interesando observar cómo lo hacen otros, qué les funciona y preguntarme: ¿Qué puedo aprender de esto?, ¿cómo lo puedo adaptar?, ¿qué puedo hacer diferente?

Creo que una carrera se estanca cuando dejamos de tener curiosidad, cuando pensamos que porque somos buenos en algo ya no necesitamos aprender más.

Por eso mi consejo sería: sal de lo conocido, busca nuevas experiencias, acércate a personas diferentes, pregunta, observa y vuelve a ser aprendiz. No necesariamente tienes que cambiar de trabajo; a veces, basta con cambiar la manera de mirar lo que haces para encontrar un nuevo camino.

Y también hay que levantar la mano. No siempre podemos esperar a que alguien descubra que estamos listos para algo más. Hay que buscar oportunidades, proponer, atreverse y decir: ‘Quiero intentarlo’.

Ser bueno en lo que haces te trajo hasta aquí. La curiosidad, la preparación y la valentía para hacer las cosas de manera diferente son las que pueden llevarte a lo que sigue”.



JUAN FRANCISCO AGUILAR

DIRECTOR GENERAL DE DELL TECHNOLOGIES MÉXICO

“ Lo primero que le recomendaría es entender qué significa estar estancado. Conviene hacer una evaluación objetiva de cuatro dimensiones:

La primera es la compañía: ¿está creciendo?, ¿está liderando o ganando relevancia en su mercado?, ¿tiene productos, tecnología o una estrategia que le permitan generar nuevas ventajas competitivas? El contexto de la organización es fundamental para entender las oportunidades que puede tener una persona a futuro.

La segunda dimensión es el liderazgo. Es importante preguntarse qué tipo de jefe se tiene, qué nivel de confianza y visibilidad está generando, y, sobre todo, qué tanto está ayudando a proyectar a la persona dentro de la organización.

La tercera es la posibilidad de desarrollo: no solo si existe una promoción vertical, sino si la empresa ofrece oportunidades para aprender, asumir nuevas responsabilidades, moverse lateralmente hacia otras áreas y construir distintas rutas de carrera.

La cuarta es la económica. Es válido preguntarse si la compensación corresponde con las responsabilidades, el desempeño y el momento profesional en el que se encuentra la persona.

Yo recomendaría evaluar estas cuatro dimensiones de manera integral, incluso asignándoles una valoración personal. Si la percepción es baja en la mayoría, probablemente, sea momento de explorar otras alternativas. Si solamente algunas presentan áreas de oportunidad, quizás exista una oportunidad para trabajar en ellas antes de tomar una decisión.

Finalmente, las decisiones de carrera no siempre deben estar determinadas por el factor económico. En mi experiencia, al evaluar un cambio, tuvieron mucho peso la perspectiva de crecimiento de la compañía, las oportunidades que podía ofrecerme y la posibilidad de continuar desarrollándome. Mi consejo sería evaluar la realidad con objetividad, entender dónde están las oportunidades de crecimiento y tomar una decisión de carrera con una visión de largo plazo”.



TP da un salto cuantitativo

CON CAPACIDADES DIGITALES AVANZADAS

Con una visión estratégica adaptada a la era de la inteligencia artificial, la compañía se consolida como un integrador de soluciones digitales, diversificando su portafolio en más de seis industrias estratégicas.



En un entorno donde las grandes corporaciones buscan optimizar sus procesos, TP se afianza a la vanguardia en la integración de servicios digitales para las marcas más relevantes a nivel global.

Así, su operación en NCA (*North & Central América*) engloba a México, Guatemala y El Salvador para convertirse en un *hub* que atiende a clientes en los sectores de telecomunicaciones, seguros, servicios financieros, *retail*, aviación, salud y plataformas digitales.

Al frente de esta transformación está Gustavo Mir González, su CEO. La base de su liderazgo es la formación en Administración de Empresas y un MBA por la Universidad de Virginia, aunada a una trayectoria de cerca de una década en banca de inversión, fusiones y adquisiciones en América Latina.

El ejecutivo se incorporó a TP en 2008, con el propósito de entender a la compañía como un portafolio de ca-

pacidades tecnológicas y humanas que deben evolucionar y reinventarse de forma continua. Tras desarrollarse en entornos de alta exigencia, volatilidad e incertidumbre, desde los mercados financieros y la gestión de activos complejos hasta la conducción de operaciones de gran escala, sabe mantener la serenidad bajo presión, anticiparse al cambio y tomar decisiones ágiles.

Para él, la adaptabilidad no consiste simplemente en reaccionar ante lo inesperado, sino en ser capaz de anticiparlo y volverlo una oportunidad. Por esta razón, luego de asumir la dirección de TP México, Guatemala y El Salvador, en junio de 2023, Mir González ejecutó un cambio de arquitectura corporativa que integró tres mercados en una sola potencia: TP NCA.

Como resultado, la región aceleró el desarrollo de su portafolio con el lanzamiento de más de 12 nuevas ofertas de servicio en tan solo dos años, una diversificación que le permitió capturar nuevas fuentes de ingresos y crecer a casi el triple del ritmo promedio del mercado.

Paralelamente, el impulso del programa de trabajo remoto MXtended hoy lleva trabajo formal a más de 530 ciudades de México. Sin embargo, para el CEO, el impacto del negocio no se mide únicamente por las cifras, sino también por su capacidad de generar valor y cambiar vidas.

Para miles de jóvenes en México, Guatemala y El Salvador, TP representa la puerta de entrada a su primer empleo y el inicio de una carrera profesional. Esta cultura de desarrollo y compromiso con el talento demuestra que una organización de más de 28,000 colaboradores puede combinar escalabilidad, innovación tecnológica y una cultura basada en la confianza y la inclusión.

“Liderar no se trata de tener todas las respuestas, sino de impulsar a tu equipo a dar lo mejor”.

GUSTAVO MIR GONZÁLEZ, CEO DE TP NCA.

PROBAR LA TECNOLOGÍA EN CASA

Como explica Mir González, cada disrupción tecnológica acelera la evolución del entorno empresarial; ocurrió con el *chat*, los *chat-bots*, las redes sociales y, nuevamente, con la inteligencia artificial (IA) generativa.

Por ello, la estrategia de TP NCA parte de la premisa de transformar el negocio de sus clientes, empezando primero en “casa”. De este modo, la compañía comenzó a incorporar IA en procesos críticos de su propia operación, a manera de un laboratorio para perfeccionar nuevas soluciones.

En reclutamiento, implementó agentes de IA para automatizar el proceso y llevar a cabo entrevistas virtuales con una capacidad de operar a gran escala, mejorando la retención de los primeros 90 días en un 10%.

Adicionalmente, en capacitación, las herramientas de IA utilizadas han logrado reducir el 25% del tiempo de formación, con un aumento de 12% en la tasa de graduación y una mejora en precisión operativa del 30%. Igualmente, en la redefinición de roles de supervisión y desarrollo, se automatizaron aproximadamente el 35% de las tareas administrativas, dejando espacio para aquello en lo que el componente humano es indispensable: liderar y desarrollar a sus equipos.

En consecuencia, la productividad se ha incrementado hasta 24%, el Índice de Satisfacción del Cliente se ha elevado 10 puntos y la rotación del personal ha bajado 8%.

El siguiente paso fue llevar ese aprendizaje a sus clientes. Hoy, TP NCA gestiona 91 iniciativas de transformación con IA, incluyendo numerosas soluciones con agentes autónomos que operan en entornos reales para marcas globales.

Uno de los casos más representativos está en el ámbito de las telecomunicaciones, a través del rediseño de un proceso de cobranza, combinando IA agéntica con talento humano. En únicamente 45 días, pasó de un piloto de gestionar 25,000 cuentas a más de 800,000 mensuales.

Gracias a esto, se obtuvieron porcentajes adicionales en recuperación, una reducción del costo por minuto a una tercera parte y una optimización operativa cercana al 30%.

En palabras del CEO de TP NCA: “Lo que comenzó como una transformación interna se está convirtiendo en una nueva plataforma de crecimiento. Las capacidades probadas dentro de TP nos permiten llevar nuevas soluciones al mercado, ampliar nuestra propuesta de valor y generar nuevos *revenue streams*”.

LA TESIS DE FUTURO

Para la compañía, el verdadero potencial de la transformación se devela cuando la tecnología absorbe tareas repetitivas, acelera procesos y analiza grandes cantidades de información, abriendo nuevas oportunidades de negocios y obteniendo, a la vez, mayores eficiencias. Así se logra que la organización y su liderazgo se puedan enfocar en aquello que genera un mayor impacto: la conexión humana, la empatía, la creatividad y el desarrollo de talento.

“En un mundo atravesado por la tecnología, las habilidades humanas son más importantes que nunca: por cada dólar que ahorramos con IA, tenemos que invertir también en desarrollar las capacidades de nuestra gente”, concluye Gustavo Mir González.



TP impulsa el primer empleo y desarrollo de carrera de miles de personas en México, Guatemala y El Salvador. Con más de 28,000 colaboradores, la empresa demuestra que es posible escalar e innovar tecnológicamente sin perder el enfoque en la inclusión, la confianza y el crecimiento personal.

ESPECIAL

100

EMPRESARIOS



IMPORTANTES
DE MÉXICO

EN PORTADA

EL IN
VER
SION
NIS
TA
QUE LA
OPERA

EL OFICIO DE FERNANDO CHICO PARDO

es comprar participaciones minoritarias en negocios que rinden por debajo de su potencial y multiplicar su valor. Ahora, tiene que probarlo con el banco más antiguo de México y venderlo en bolsa.

POR:
ALBERTO BELLO

FOTOS:
**DIEGO ALVAREZ
ESQUIVEL**



F

ernando Chico Pardo se deja guiar por el fotógrafo, bajo la luz de finales de agosto que baja al patio central del corporativo de Santa Fe, remodelado en 1997 cuando el banco todavía era de los empresarios Alfredo Harp y Roberto Hernández. Cuando llega el momento de la entrevista, saca unas notas, tiene claro el mensaje que quiere dar. Es un hombre que no concede entrevistas con frecuencia y no quiere dejar nada fuera: enumera, una por una, las consideraciones que lo llevaron a comprar Banamex. Talento y capital humano. Digitalización. El cliente. Crecimiento. La separación de Citi. El patrimonio cultural.

Tiene 74 años. Sus tres hijos, Pablo, Andrés y Felipe, se sientan con él en el consejo de administración. Con los dos últimos, trabaja a diario en el corporativo de Santa Fe. Operan como una unidad. “Te comenta algo uno de ellos en la mañana y, en la tarde, otro te sigue la conversación donde la dejaste”, dice uno de los directivos del banco.

El 15 de diciembre de 2025 pagó 2,300 millones de dólares a Citigroup por el 25% del grupo, a un precio equivalente al 80% de su valor en libros. La decisión la había tomado meses antes, en una encerrona con sus hijos durante la Semana Santa. En abril, nombró director general a Edgardo del Rincón, un ex-Banamex con un exitoso paso por BanBajío, que asumió el cargo en junio. Le puso una condición: “Yo cuando platiqué con Edgardo le dije: ‘No soy un presidente del consejo que viene una vez cada tres meses’”, cuenta. “Estoy diario”.

LA RECETA

Chico Pardo es uno de los inversionistas más sagaces de México y lleva cuatro décadas haciendo lo mismo. Empezó en el sector financiero: fundó una casa de bolsa, la fusionó con Inbursa en 1992 y dirigió el grupo de Carlos Slim hasta 1997, en su etapa de mayor creación de valor. Ese año, fundó Promecap, su firma de inversiones.

La receta se repite: tomar participaciones minoritarias pero de control en empresas que operan por debajo de su potencial y multiplicar su valor con estrategia, liderazgo y eficiencia operativa. Entre 2003 y 2004, tomó el control de Grupo Aeroportuario del Sureste (ASUR), el operador del aeropuerto de Cancún, y en 2005, asumió la presidencia del consejo; el resto del capital sigue repartido entre inversionistas en las bolsas de México y Nueva York.

Entre 1999 y 2025, la utilidad neta del operador creció a una tasa anual compuesta del 17.2% y los ingresos, 13%, según la presentación de la empresa a inversionistas, en un país donde la inflación promedió el 4.6% anual. La serie empieza cuatro años antes de su llegada y cubre casi toda su gestión.

A principios de septiembre, ya instalado en Banamex, cerró otra operación: la compra de la división de aeropuertos de la brasileña Motiva, valuada en unos 2,400 mdd, con 20 terminales en Brasil, Ecuador, Costa Rica y Curazao. Tras este movimiento, son 36 los aeropuertos que opera el grupo.

Es, además, uno de los principales accionistas de Carriz, la controladora del operador portuario SSA Marine, con terminales en Manzanillo, Lázaro Cárdenas y otros puertos del país. Y se sienta en los consejos de administración de Grupo Carso, Grupo Industrial Saltillo y GEPP.

No es un inversionista que entre y salga. “Yo soy un inversionista de muy largo plazo, los negocios los mantengo”, dice. Y una curiosidad: es alguien de quien otros empresarios no dudan en decir que es “buena persona”, con actividad filantrópica relevante en educación, periodismo y causas sociales.

Banamex encaja en la receta. Es un banco que capta mucho más de lo que presta,

que sostiene una infraestructura dimensionada para un negocio bastante mayor y que está ausente de buena parte del mercado mexicano de crédito.

QUÉ COMPRÓ Y CÓMO GANA

El plan de creación de valor para el banco cabe en tres movimientos: poner a trabajar el dinero que hoy no presta, volver a los segmentos que abandonó y bajar el costo de haber sido estadounidense. Después, vender el resultado al mercado a un múltiplo más alto que el que él pagó.

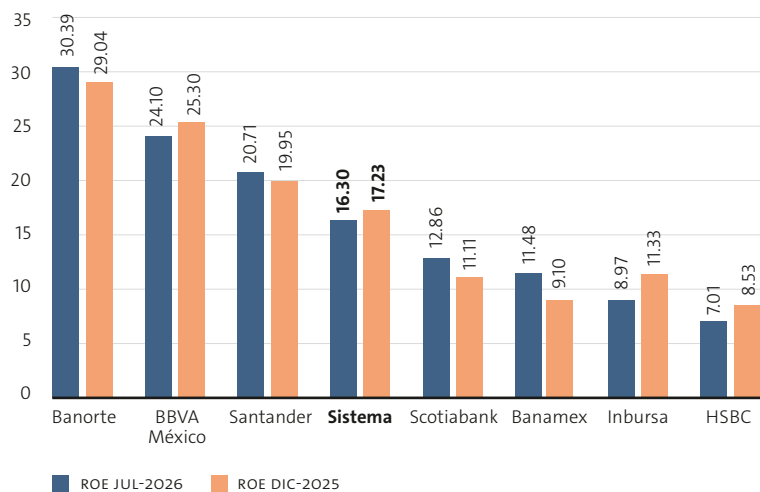
La primera validación ya llegó. En febrero, Citi acordó vender otro 24% del grupo a siete inversionistas institucionales y grandes patrimonios familiares, a 0.85 veces su valor en libros. Seis puntos porcentuales por encima de lo que pagó Chico Pardo dos meses antes. La validación definitiva la dará la Oferta Pública Inicial (OPI), prevista para el primer trimestre de 2027. Citi es más cauto: espera desconsolidar a Banamex a principios del próximo año y colocarlo cuando lo permitan las condiciones del mercado.

Es un plazo corto para una transformación de este tamaño, y el propio Chico Pardo lo reconoce cuando

RENTABILIDAD: LA DISTANCIA QUE HAY QUE RECORRER

El banco trabaja en incrementar su ROE, la cifra con la que el mercado juzgará la colocación.

FLUJO DE 12 MESES, A JULIO DE 2026, EN PORCENTAJE



FUENTE: Comisión Nacional Bancaria y de Valores, Boletín Estadístico de Banca Múltiple, julio de 2026.

se le pregunta qué le preocupa. “El reto a lo mejor son los tiempos”, dice. “A mí, me gustaría que todo funcionara más rápido, pero no es así de fácil. Es estar moviendo una gran organización, 36,000 personas”.

LO QUE QUEDA

Lo que compró es un banco muy distinto al de otros tiempos. Citi anunció su salida de la banca de consumo y empresarial en México en enero de 2022, y la separación jurídica de Banamex ocurrió en diciembre de 2024. El grupo financiero estadounidense se quedó con los negocios institucionales, entre ellos, la banca corporativa y de inversión, además de la casa de bolsa que un día fue Accival. Banamex mantuvo el negocio de consumo (cuentas y tarjetas, crédito hipotecario, préstamos personales), la banca empresarial y de pymes, la Afore y la aseguradora.

Con un costo adicional. El negocio que se llevó Citi generaba ingresos sin necesitar sucursales ni personal de red; el que se quedó Banamex, sí. La escisión dejó el banco con la parte más cara de producir y con toda la infraestructura encima, y eso pesa en su eficiencia y su rentabilidad.

Edgardo del Rincón, quien dirige el grupo y el banco desde junio, ha visto la casa antes, durante y después. Entró en 1985, era director de Tarjetas cuando Citi compró en 2001 y salió en 2019 para dirigir BanBajío. “Ha sido un proceso difícil, complejo, hasta cierto punto, doloroso”, reconoce. “Pero lo que veo es, sobre todo, la gran oportunidad”. Patricio Díez de Bonilla, el director de Finanzas, lo resume de otra manera: “De un banco hicieron dos bancos sistémicos”.

El tamaño del reto lo vive René Pimentel, recién llegado de Banorte en junio para dirigir la Banca Corporativa y

de Inversión. “Cuando llegué a mi oficina, no tenía ningún cliente”, admite. “Esto es una *start-up* en una organización centenaria”.

Hay una parte que no se fue: casi 20 edificios de valor arquitectónico, seis casas de la cultura y una colección con obra de Diego Rivera, Siqueiros, Tamayo y Frida Kahlo. Preservarla fue una de las condiciones que López Obrador planteó para la venta en 2022, y Chico Pardo la ratificó cuatro años después. “Buscaremos incrementar el patrimonio y darle mayor difusión para que permita a más mexicanos ser parte de esto”, dice.

POR QUÉ ÉL

En 2022, el entonces presidente Andrés Manuel López Obrador quiso poner condiciones a la salida de Citi. La principal:

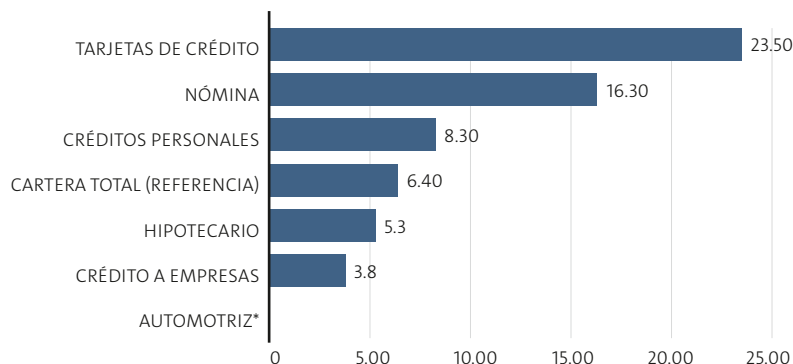
que el comprador fuera mexicano. Por la pasarela desfilaron Santander, Banorte y Grupo México, entre otros. En 2023, la directora general de Citigroup, Jane Fraser, anunció que la salida sería mediante una colocación en bolsa. La entrada de Chico Pardo dos años después convirtió el proceso en una combinación de ventas privadas y una oferta pública por venir.

¿Qué tenía Fernando Chico Pardo para ser el elegido? “En una licitación hay un sobre técnico y un sobre económico. Hay un tercero que nadie abre en público”, explica Antonio Ocaranza, especialista en reputación. “El tercer sobre es la viabilidad: que el comprador pueda llevarse el activo adonde quiere, sin fricción con el gobierno y sin que el vendedor pague el costo después”.

FUERTE EN CONSUMO, DÉBIL EN EMPRESAS

Banamex es el segundo banco en tarjetas y nómina, tiene poca presencia en hipotecas y crédito a empresas y está fuera del automotriz.

PARTICIPACIÓN POR SALDO DE CARTERA, A JULIO, EN PORCENTAJE



*SIN PARTICIPACIÓN.

FUENTE: Elaboración propia con datos de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, julio de 2026.



YO SOY UN INVERSIONISTA DE MUY LARGO PLAZO, LOS NEGOCIOS LOS MANTENGO.

FERNANDO CHICO PARDO
PRESIDENTE DE BANAMEX.



Grupo México llegó a la recta final del proceso con un historial que pesaba: el accidente de Pasta de Conchos en 2006, el derrame en el río Sonora en 2014 y, en 2023, el conflicto con el gobierno de López Obrador por la ocupación temporal de un tramo de vías de Ferrosur, su filial. “Citi no iba a firmar con un empresario con un negocio tan complicado como la minería”, resume Ocaranza. Frente a eso, un comprador de bajo perfil y sin conflictos abiertos.

Citi no abandonará México: conserva su negocio institucional y seguirá dependiendo de su relación con los reguladores mexicanos.

El comprador tiene, además, vínculos con quienes vendieron el banco hace 25 años. Chico Pardo desayunó, hace unas semanas, con Alfredo Harp Helú. “Los siento muy contentos. Y con ánimos de regresar, no ellos en lo personal, pero que sus negocios apoyen mucho”, dice de él y de Roberto Hernández.

PRIMER MOVIMIENTO: EL DINERO QUE NO PRESTA

Banamex conserva una de las mayores franquicias de tarjetas de crédito del país y un costo de fondeo de alrededor del 2%. Tiene 14 millones de clientes bancarios, 10 millones de ellos, digitales. “El costo de fondeo de este banco es de los mejores del sistema, y esa

es la gran ventaja”, dice Alejandro Tapia, director senior del Grupo de Instituciones Financieras de Fitch Ratings. Los retos, añade, están en la competencia: a julio, el banco es quinto en cartera de crédito, pelea el cuarto lugar con Scotiabank por un margen de 3,708 millones de pesos.

La munición está en el balance. Vicente Gómez, Ratings Manager de Moody’s Local México, lo resume así: “Es un banco que tiene gasolina”. Banamex convierte en crédito 67 de cada 100 pesos que capta, el nivel más bajo de los siete grandes y 20 puntos por debajo del promedio del sistema.

Esa ventaja es del balance y no pertenece a un solo negocio: el mismo fondeo puede financiar tarjetas, hipotecas, crédito a pymes o a grandes empresas.

A julio, la cartera total del banco creció 11.9% anual, contra el 8% del sistema. El crecimiento se ha hecho sentir: la morosidad es del 3.18%, frente al 2.31% del sistema, cifras dentro de márgenes normales, y la cobertura de la cartera vencida bajó del 189.2 al 170.5% en un año. La mezcla de créditos influye en esas diferencias.

El riesgo es terreno conocido para Chico Pardo. Promecap invierte en empresas que, en palabras de la propia firma, están en situaciones particulares y no son atendidas por las fuentes tradicionales de financiamiento. Se especializó en el riesgo que otros no toman. Cuando se le pregunta a Chico Pardo qué aprendizajes de este historial le sirven ahora, responde que la disciplina del análisis, y marca él mismo la frontera: “En uno eres capital, en otro eres crédito”.

SEGUNDO MOVIMIENTO: VOLVER A DONDE NO ESTÁ

“Yo creo que debemos ser un banco nacional que opera en todos los segmentos del mercado y que apoya a todas las



distintas industrias”, dice Del Rincón. Menciona los créditos puente al sector inmobiliario, que hoy no son mercado objetivo, y el sector energético. “Hay que jugar en todo, absolutamente en todo”. Su argumento es que hay buenos deudores en segmentos donde el banco no estaba.

Los números muestran esa desigualdad. Banamex tiene casi una cuarta parte del mercado de tarjetas de crédito, pero su presencia en hipotecario y en crédito a empresas no llega al 6%, y en automotriz y microcrédito es casi inexistente.

El frente empresarial es el que más avanza. La cartera de empresas creció 14.2% el último año y la de pequeñas y medianas, 16.6%, muy por encima del sistema, aunque desde una base baja. Lo lleva Jorge Rohana, director corporativo de Banca Empresarial e Institucional y uno de los directivos de carrera larga en la casa, y él explica de dónde viene el rezago: con Citi de dueño, Banamex adoptó las políticas de riesgo de su matriz. “Esas son políticas de Citi que se van a liberar”, dice.

Moody's Local lo valida desde fuera. En su informe de abril, señala que el cambio de control habilitará una mayor flexibilidad en la originación de crédito al

“

ES UNA INSTITUCIÓN
QUE ESTUVO CON LAS
MANOS ATADAS. AHORA,
TENGO CAPITAL PARA
INVERTIR Y PUEDO
TRAER TALENTO.

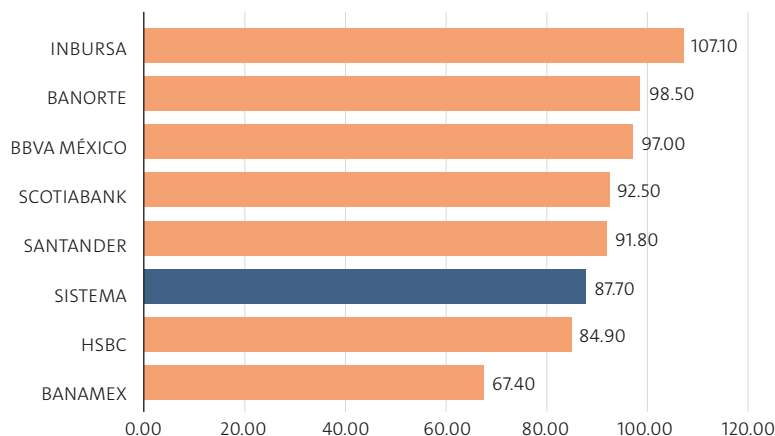
EDGARDO DEL RINCÓN,
DIRECTOR GENERAL DE BANAMEX.

”

EL DINERO QUE NO SE PRESTA

Banamex capta mucho más de lo que presta y eso es la munición de su plan.

PESOS DE CRÉDITO POR CADA 100 CAPTADOS, A JULIO DE 2026



El indicador mide qué proporción de los depósitos se ha convertido en crédito; no mide eficiencia ni rentabilidad. Inbursa supera 100 porque se fondea también fuera de la captación del público.

FUENTE: Cartera de crédito total sobre captación total. Elaboración propia con datos de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, julio de 2026.

consumo y en el segmento empresarial, y que obligará al banco a reconstruir capacidades comerciales y retomar relaciones con clientes empresariales.

El corporativo es otra cosa. Ahí no hay rezago que corregir sino un negocio que no existe, porque se fue con la escisión. Es el encargo de Pimentel, que además tendrá que comprar una casa de bolsa para competir en ese mercado.

Y en consumo, el negocio que sí funciona, todavía hay huecos. El hipotecario, dice Sinead O'Connor, directora de Banca de Consumo, "es un negocio que se dejó de promover durante años en la franquicia" y hoy vuelve a ser oportunidad por la demografía y la demanda de vivienda. En automotriz estudian cómo entrar, probablemente, con un modelo más digital que el tradicional.

UNA MARCA DE 1884 PARA CLIENTES DE 20

Hay un frente que no existía cuando Citi compró el banco: la competencia de participantes digitales, como Nu, Plata, Openbank, Revolut, Hey, Mercado

Pago o Klar. Tienen productos, licencias y modelos distintos, pero disputan clientes que antes llegaban a la banca por una sucursal.

O'Connor, irlandesa, llevaba la transformación digital de Santander en Madrid cuando Banamex la contrató en 2018. Desde 2022, dirige la banca de consumo y la marca, las dos cosas que hay que reposicionar al mismo tiempo. No enviaba a los nuevos competidores. "Están construyendo balance", dice. "Son estrategias que no son duraderas".

La estrategia tiene dos decisiones detrás. La primera fue de marca. En 2025, antes de que llegara Chico Pardo, O'Connor encargó un estudio para decidir si la cambiaban. El resultado mostró un valor claro en reconocimiento y confianza, incluso entre los jóvenes. El problema era otro. "Sí hay un conocimiento de la marca que para nosotros es una superventaja, pero no éramos relevantes necesariamente para ellos".

Así que en lugar de lanzar una marca digital paralela, como hizo Santander con Openbank, relanzaron la de siempre, con otra paleta de colores, otro tono y otros canales. "Para lanzar una marca digital tienes que tener muy claro el porqué", explica. "Mantener una licencia y hacer la inversión que requiere un banco tiene plazos de retorno determinados. No haces un *break even* en tres años".

La segunda es de producto. Switch, una cuenta totalmente digital que se abre en cinco minutos desde el teléfono, suma más de 100,000 cuentas al mes, según el banco. Antes de fin de año, prevén lanzar una plataforma de inversión para ese mismo segmento, apoyada en BlackRock, y una tarjeta de crédito que se origina sin sucursal ni firma física. La lógica es que un cliente de

20 años pueda abrir cuenta, invertir y pedir crédito sin pisar una oficina, pero bajo una marca de 142 años. Por esos canales pasa ya más del 90% de los montos que opera el banco. “Nos estamos haciendo relevantes para los siguientes 140 años”, dice.

TERCER MOVIMIENTO: EL COSTO DE HABER SIDO ESTADOUNIDENSE

La franquicia estuvo contenida durante años. Tras el fraude de Oceanografía, que estalló en febrero de 2014 y por el que Citi descubrió unos 400 mdd en anticipos respaldados con facturas apócrifas de Pemex, Nueva York reforzó el control operativo y de cumplimiento. En el diagnóstico del equipo actual, el banco se volvió lento y rehuyó el riesgo.

“Es una institución que estuvo con las manos atadas. Ahora tengo capital para invertir y puedo traer talento”, dice Del Rincón. “Es una oportunidad maravillosa, es de libro”.

Eso tiene un precio medible. Diez de Bonilla enumera lo hecho este año rumbo a la colocación: entraron los inversionistas minoritarios, vendieron activos no estratégicos como su participación en el Buró de Crédito, y fortalecieron la estructura de capital con una emisión de deuda subordinada de 1,300 millones de dólares, que elevó su índice de capitalización.

En los primeros siete meses de 2026, Banamex ganó 13,494 millones de pesos, 57.8% más que un año antes, según la CNBV. Buena parte del salto ocurrió en el primer trimestre, con la venta del Buró de Crédito: en el segundo, la utilidad fue de 4,330 mdp, prácticamente la misma que un año antes. En julio, ya sin ese efecto, creció 24% anual. Rumbo a la colocación, el banco tendrá que mostrar cuánto de esa mejora puede sostener.

El reto es ganar más dinero con lo que tiene. La medida que mirarán los inversionistas es el retorno

sobre capital (ROE): cuánto gana el banco por cada peso que ponen sus dueños. Diez de Bonilla habla de niveles cercanos al 15%, una cifra que el banco alcanzó en el primer trimestre, aunque ayudado por la venta de su participación en el buró. En el año completo, el panorama es más modesto: a julio, rondaba el 11.5%, por debajo del promedio de los bancos. Ha mejorado respecto al cierre de 2025, cuando estaba entre los menos rentables, pero esa distancia es la que tendrá que recorrer para convencer a quienes compren acciones.

La otra medida es la eficiencia: cuánto le cuesta al banco operar por cada peso que ingresa. En el primer semestre, Banamex gastó 54 centavos de cada peso de ingresos, contra 64 un año antes, según el banco. Es una mejora importante, pero los bancos más eficientes del país gastan menos de 40. En el segundo trimestre, los gastos de operación bajaron 13% frente al mismo periodo de 2025, y no fue por cerrar sucursales: la red se mantuvo igual, con unas 1,290.

“No vemos un cierre de oficinas, al contrario”, dice Diez de Bonilla. “Podemos reubicar”.

DE CITI A LA BOLSA

Veinticinco años de Banamex, de la compra de Citi a la colocación en bolsa.

2001

Citigroup compra Banamex por 15,000 mdd.

Feb 2014

Estalla el fraude de Oceanografía.

Ene 2022

Citi anuncia su salida de la banca de consumo y empresarial en México.

2023

Citi decide colocar Banamex en bolsa.

Dic 2024

Separación jurídica de los dos grupos.

Sept 2025

Se anuncia la venta del 25% a Fernando Chico Pardo.

¿De dónde sale entonces el ahorro? Una parte es contable: desde el segundo trimestre, el costo de los programas de recompensas de tarjetas se registra como menor ingreso por comisiones y no como gasto. O'Connor, quien además lleva el presupuesto de marketing, descarta recortes que comprometan el negocio y sitúa el resto en dos frentes. Uno es la simplificación de procesos: un trámite que hoy toma 15 minutos frente al cliente puede resolverse en cinco. El otro llega solo, con el divorcio.

“Hoy sí tenemos una capa de trabajo adicional que hacemos por formar parte de una institución americana. En el momento de desconsolidar ya no tenemos que cumplir con esa regulación”.

Es el tercer movimiento del plan, y es el único que no depende de que el banco haga nada: parte de la mejora que va a mostrarle al mercado llega por dejar de ser estadounidense.

LO QUE CUESTA EL DIVORCIO

Del lado de Citigroup, la operación también tiene sus cuentas. El banco estadounidense ganó 14,300 mdd en 2025, y Fraser se comprometió a que, en 2026, su rentabilidad sobre capital tangible llegue a entre el 10 y el 11%.

Hasta ahora, salir de Banamex le ha costado unos 1,826 mdd en pérdidas contables, sumando lo que tuvo que reconocer al recibir la oferta de Chico Pardo y las dos ventas ya cerradas. Solo una parte, 726 millones, pegó en sus resultados; el resto se registró directamente en su capital.

Lo más grande está por venir. Durante 25 años, Citi tuvo un negocio que gana en pesos pero reporta en dólares, y cada depreciación del peso fue restando valor a esa inversión en sus libros. Al 30 de junio, esas pérdidas por tipo de cambio sumaban unos 9,000 mdd. Cuando Banamex deje de consolidarse

en sus cuentas, Citi tendrá que reconocerlas de golpe. No le costará efectivo ni afectará su capital regulatorio, pero sí aparecerá como una pérdida en sus resultados, justo en la medida de rentabilidad que Fraser prometió al mercado. Por eso, en ese trimestre Citi tendrá que defender sus metas con cifras ajustadas, que excluyen ese golpe.

Al cierre de junio, Citi había recibido unos 82,500 millones de pesos, alrededor de 4,600 millones de dólares, por el 47.6% del capital. No ha fijado públicamente una meta de precio ni el tamaño de la colocación. El calendario operativo es más concreto que el financiero: primero deben separarse la operación y los sistemas, de modo que Banamex y Citi dejen de tener acceso a la información del otro; después vendrán los números.

La separación también cambia el respaldo con el que las calificadoras evalúan el banco. Fitch tiene a Banamex en la máxima nota nacional pero con perspectiva negativa: si Citi deja de ser el accionista mayoritario, la calificación quedaría gobernada por la solvencia del banco por sí solo, que en escala internacional está dos escalones abajo. El motivo es la posible pérdida del respaldo de la matriz; el

Dic 2025

Cierra la compra del 25%; Chico Pardo asume la presidencia del consejo.

Feb 2026

Citi acuerda vender otro 24% a siete inversionistas institucionales y familiares.

Abr 2026

Cierra la venta del 22.6%.

Jun 2026

Edgardo del Rincón asume la dirección general.

2027

Desconsolidación de Citi a principios de año y Oferta Pública Inicial, sujeta a condiciones de mercado.

negocio, según Fitch, se mantiene estable. Moody's Local, con los mismos datos, la mantiene estable, porque además del respaldo de Citi le reconoce tres escalones por su importancia sistémica en México.

LA OPORTUNIDAD DE SALTARSE UNA GENERACIÓN

Chico Pardo quiere que Banamex sea “la mejor experiencia digital y el primer banco AI Native en México”. El programa contempla unos 1,700 mdd en seis años, según cifras del banco, y lo administra el director de Sistemas, Francisco Leyva, un fichaje tomado al líder del mercado: llegó de BBVA, donde fue uno de los responsables de la plataforma tecnológica del grupo. Trabaja con un equipo de unas 5,000 personas contando externos.

Leyva empieza por deshacer un malentendido. Los sistemas centrales de Banamex, el corazón que registra cada operación, son propios y tienen entre 15 y 20 años. “Ese problema lo tenemos todos los bancos”, dice. Lo que Citi presta son servicios alrededor, como el de conoce a tu cliente y antilavado, que las matrices globales centralizan por economías de escala y por control.

De ahí su argumento: reemplazar algo viejo permite brincar una generación entera. “Se puede ver como el vaso medio vacío, pero tenemos la enorme oportunidad de incorporar tecnología de punta, incorporar inteligencia artificial en estas nuevas plataformas”. En el antilavado, las soluciones de hoy permiten revisar a un cliente en tiempo récord y con más precisión. La inteligencia artificial, aclara, no elimina los falsos positivos, esas alertas que obligan a revisar casos en los que, al final, no hay irregularidad, pero los modelos más complejos los reducen de forma significativa. Hace dos años, eso no era posible.

14 MILLONES DE CLIENTES BANCARIOS TIENE BANAMEX, 10 DE ELLOS, DIGITALES.

Son tres programas a la vez. La autonomía, que es desconectar los servicios que todavía recibe de Citi hasta no depender de ninguno, con 2029 como fecha límite. La renovación de los sistemas centrales. Y la digitalización, donde compite contra todos, incluido Mercado Libre. Por satisfacción del cliente, Banamex tiene hoy la cuarta aplicación móvil del mercado, y de los bancos tradicionales solo uno juega en la categoría de los más digitales: el BBVA del que llega Leyva.

Su plan para la *app* tiene tres ejes: funcionalidad, para que el cliente resuelva en el teléfono lo que hoy exige una sucursal o una llamada; experiencia, medida en cuántos clics toma una operación, y fiabilidad. “El día que más te necesito es el día que falla la aplicación”, dice, en referencia a los cierres de mes, cuando el volumen de transacciones se dispara.

Nada de esto se hará de golpe. “En los años 90, alguien decía: ‘Mañana cerramos el banco y el lunes aparecemos con los sistemas nuevos’”, recuerda. El resultado eran sucursales sin operar y filas de clientes enojados. Hoy, la tecnología es más compleja y ese método sería demasiado arriesgado, así que migran por partes, conviviendo lo nuevo con lo viejo. “Los clientes ya no te permiten grandes fallos”.

La otra palanca es la productividad. Hace tres o cuatro años, cuenta, incorporar IA al ciclo de desarrollo de software daba ganancias del 15%. Hoy, la máquina escribe casos de uso, diseños, código y pruebas. También anticipa el límite: llegará un punto en que la complejidad y el costo se crucen, y habrá que decidir si la inversión vale la pena.

La transformación tiene un horizonte más largo que la colocación. Banamex busca llegar a bolsa con la operación ya separada, aunque la construcción de sus plataformas continúe.

“No va a haber una oportunidad ni un proyecto de transformación más relevante en la industria de los servicios financieros en este país en los próximos años”, dice Leyva.

QUIÉN MANDA

Otro frente que los inversionistas van a mirar es el gobierno corporativo. Chico Pardo tiene el 25% y preside el consejo, pero Citi conservaba el 51% al cierre de junio y ninguna decisión de fondo se toma sin el socio estadounidense.

Cuando Citi coloque esa participación, el capital quedará disperso y Chico Pardo será el accionista de referencia de un banco sin mayoritario: el mismo esquema con el que dirige ASUR desde hace dos décadas, con poco más de una cuarta parte del capital.

La venta acordada con las siete instituciones y grandes patrimonios familiares contempla otro 24%. Entre los compradores están General Atlantic, fondos manejados por Blackstone, BTG Pactual y Qatar Investment Authority. Las participaciones individuales se limitaron a un máximo del 4.9%.

Ninguno de ellos tiene asiento en el consejo: la norma mexicana no obliga a darlo por debajo del 10%, y el tope de la colocación dejó a todos por debajo de ese umbral. La distribución de las acciones, los derechos de los minoritarios y el papel de los independientes serán parte de lo que el mercado examine antes de invertir.

EL LEGADO

“Estamos en cuarto lugar del sistema, no es suficiente”, dice Chico Pardo. “Quiero verdaderamente crecer mucho más arriba que el mercado”.

Es cuarto por activos. En cartera de crédito, el negocio de prestar, es quinto, y la distancia

1,700
MDD EN
SEIS AÑOS
PREVÉ
INVERTIR
PARA SER
EL PRIMER
BANCO AI
NATIVE.

que lo separa del primer lugar es muy superior a la que lo separa del cuarto.

Una de las ventajas que sus directivos agradecen cambiará con la colocación. O'Connor describe como un regalo gestionar el negocio sin la presión trimestral del mercado accionario. Banamex ya publica información financiera; lo que viene es la evaluación directa de quienes compren sus acciones.

“Vamos a tener que entregar resultados trimestre a trimestre. Pero no quita que la visión con la que estamos trabajando es de medio y largo plazo”, dice.

Chico Pardo no acepta ponerle número a la participación de mercado a la que aspira. Habla de recuperar: volver a competir en los negocios escindidos, ampliar el crédito aprovechando el balance, llevar el servicio al cliente a niveles líderes y recuperar el orgullo de trabajar en el banco que fue escuela de banqueros. Que la gente tenga, dice, “tatuada la camiseta”.

Su mayor entusiasmo es encabezar esa recuperación desde México.

Y sí se atreve a mencionar una ambición.

“¿Por qué no aspirar a ser del tamaño de BBVA en unos años?”, responde. “A lo mejor ya no me toca vivirlo, pero a mis hijos sí”.

1

1974

Se gradúa en Administración de Empresas en la Universidad Iberoamericana.

2

1977

Termina la maestría en Administración de Empresas en la Universidad de Northwestern, en la Escuela de Negocios Kellogg.

3

1979

Funda su primera empresa en el mundo financiero con Casa de Bolsa Acciones y Asesoría Bursátil.

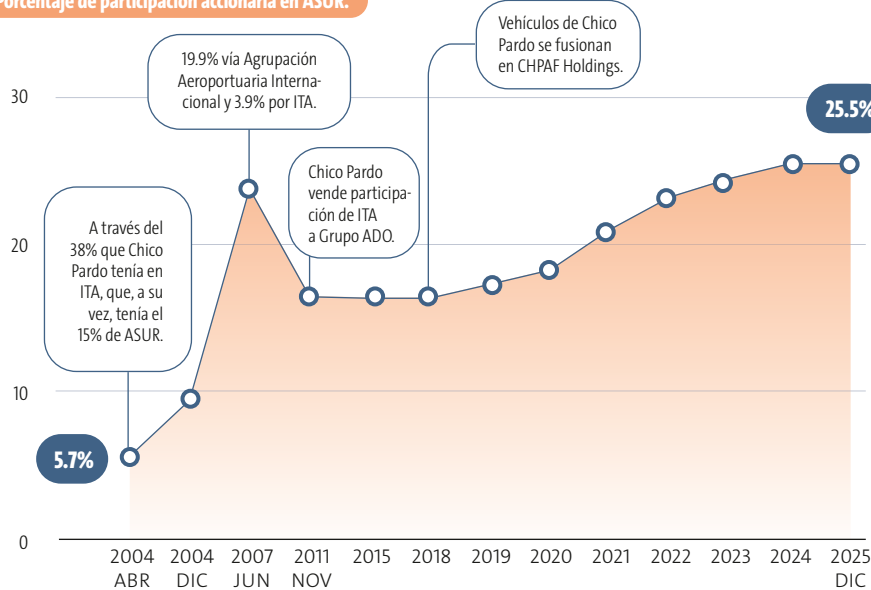
LOS NEGOCIOS DE CHICO

8

2003

Tras la privatización del sistema aeroportuario, comenzó a construir una posición de control en Grupo Aeroportuario del Sureste (ASUR).

Porcentaje de participación accionaria en ASUR.

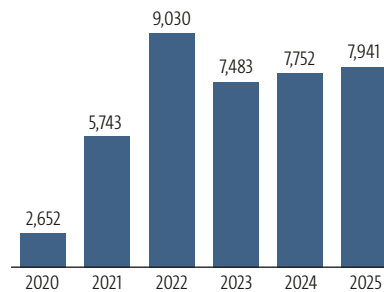


9

2013

Se constituye RLH Properties, enfocada en adquirir y administrar activos hoteleros de alto y ultralujo. Ese mismo año, adquirió el Four Seasons de la Ciudad de México.

Ingresos de RLH Properties en mdp





Conoce a Carlos Slim y decide fusionar su casa de bolsa con Inversora Bursátil, actualmente, conocida como Grupo Financiero Inbursa.

Década 1980

4

Fue director general de Grupo Financiero Inbursa. Al dejar la dirección, sigue en el consejo de la firma.

1992-1997

5

Funda Promecap, una firma de capital privado que le permite identificar, comprar y desarrollar negocios en diferentes industrias.

1997

6

103,878
MDP EN
ACTIVOS.

48,361
MDP EN
CARTERA.

Deja Inbursa. Al cierre de ese año, la compañía cuenta con:

2003

7

PARDO

EN EL TIEMPO

De las finanzas a la infraestructura, Fernando Chico Pardo ha construido un imperio a golpe de adquisiciones y apuestas de largo plazo.

10

2014

Su crecimiento se extiende al negocio portuario y ferroviario mediante Carrix, operador de infraestructura de carga.

11

2025

En septiembre, se anunció la adquisición del 25% de Banamex y, en diciembre, se concretó la operación.

ASUR adquiere por 992.2 mdd un portafolio a Motiva Infraestructura. Suma 20 aeropuertos adicionales y marca su entrada formal a Brasil.

12

2026

De un vistazo

EMPRESA	POSICIÓN EN EL CONSEJO	INGRESOS AL CIERRE DE 2025 (MDP)	AÑOS EN EL CONSEJO	TENENCIA ACCIONARIA AL CIERRE DE 2025
Banamex	Presidente	235,369	0	25.0%
ASUR	Presidente	37,237	21	25.5%
Promecap Acquisition Company	Presidente	nd	29	nd
RLH Properties	Accionista	7,941	nd	54.4%
Carrix	Accionista	nd	nd	nd
OTRAS EMPRESAS DONDE PARTICIPA EN EL CONSEJO				
Grupo Carso	Relacionado	191,621	36	Entre el 1 y el 10%
Grupo Industrial Saltillo	Independiente	19,085	11	na
GEPP	Independiente	nd	nd	na

LOS

100

RANKING

EMPRESARIOS

IMPORTANTES
DE MÉXICO

01

**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	14,056	3,423	✓ Acciones
América Móvil (honorario)	943,638	177,711	✓ Acciones
CICSA	28,479	2,000	✗
Grupo Carso (honorario)	191,621	84,683	✓ Acciones

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
IDEAL	Patrimonial
Sítios Latinoamérica	Patrimonial
Consejo Mexicano de Negocios	Miembro del consejo



02

**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	943,638	177,711	✓ Acciones
Grupo Carso	191,621	84,683	✓ Acciones

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Consejo Mexicano de Negocios	Miembro del consejo

03

**ALEJANDRO
BAILLÈRES
GUAL**FECHA DE NACIMIENTO
01/05/1960

ESTADO DE ORIGEN

CDMX

ESTUDIOS

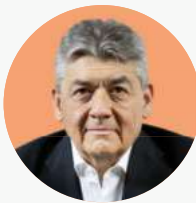
Negocios en la American
College de Suiza y en la Escuela
de Negocios de Stanford

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Grupo BAL	375,478	37,891	✗

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
FEMSA	Patrimonial
ITAM	Patrimonial
Consejo Mexicano de Negocios	Miembro del consejo



04

**JOSÉ ANTONIO
FERNÁNDEZ
CARBAJAL**

FECHA DE NACIMIENTO

15/02/1954

ESTADO DE ORIGEN

Puebla

ESTUDIOS

Ingeniería Industrial y maestría
en Administración en el
Tecnológico de Monterrey

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
FEMSA	840,954	368,776	✓ Acciones

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

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

05

**PATRICK
SLIM DOMIT**

FECHA DE NACIMIENTO

14/05/1969

ESTADO DE ORIGEN

CDMX

ESTUDIOS

Licenciatura en
Administración
de Empresas en la
Universidad Anáhuac

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
América Móvil (vicepresidente)	943,638	177,711	✓ Acciones
Grupo Carso (vicepresidente)	191,621	84,683	✓ Acciones
Grupo Telvista	nd	nd	✗



07

**GERMÁN LARREA
MOTA VELASCO**

FECHA DE NACIMIENTO

26/10/1953

ESTADO DE ORIGEN

CDMX

ESTUDIOS

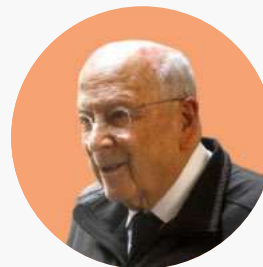
Administración
de Empresas en la
Universidad Anáhuac

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Grupo México	349,379	31,910	✓ Acciones
Grupo México Transportes	64,674	11,152	✓ Deuda
Cinemex	23,970	3,000	✗
Empresarios Industriales de México	nd	nd	✗
Fondo Inmobiliario	nd	nd	✗

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Consejo Mexicano de Negocios	Miembro del consejo



08

**CLAUDIO X.
GONZÁLEZ
LAPORTE**

FECHA DE NACIMIENTO

22/05/1934

ESTADO DE ORIGEN

Sonora

ESTUDIOS

Ingeniería
Química por la
Universidad de
Stanford

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Kimberly-Clark de México	55,371	9,400	✓ Acciones

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

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

**DANIEL
SERVITJE
MONTULL**

FECHA DE NACIMIENTO

01/04/1959

ESTADO DE ORIGEN

CDMX

ESTUDIOS

Administración de
Empresas en la Universidad
Iberoamericana y Master of
Business Administration en
la Universidad de Stanford

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Grupo Bimbo	426,952	153,966	✓ Acciones

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

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



09

**CARLOS
HANK
GONZÁLEZ**

FECHA DE NACIMIENTO
01/09/1971

ESTADO DE ORIGEN

Estado de México

ESTUDIOS

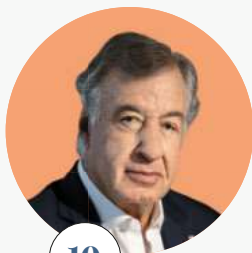
Administración de Empresas en la Universidad Iberoamericana

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA	
Grupo Financiero Banorte	521,729	34,556	✓	Acciones
Gruma (Vicepresidente)	122,393	25,213	✓	Acciones
Cerrey	nd	nd	✗	

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Grupo Hermes	Miembro del consejo
Grupo Televisa	Independiente



10

**FERNANDO
CHICO PARDO**

FECHA DE NACIMIENTO
15/02/1952

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	
Banamex	235,369	30,65	✗	
Grupo Aeroportuario de Sureste (ASUR)	37,237	2,023	✓	Acciones
Promecap Acquisition Company	nd	nd	✗	

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Grupo Industrial Saltillo	Independiente
Grupo Carso	Independiente
GEPP	Independiente
RLH Properties	Accionista
Carrix	Accionista



11

**JUAN A.
GONZÁLEZ
MORENO**

FECHA DE NACIMIENTO
23/08/1957

ESTADO DE ORIGEN

Nuevo León

ESTUDIOS

Licenciatura en 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	122,393	25,213	✓	Acciones

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

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

12

**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
Sigma Foods	Patrimonial
Nemak	Patrimonial
Axtel	Patrimonial
Alpek	Patrimonial
Grupo Lamosa	Independiente
El Puerto de Liverpool	Independiente
BBVA México	Suplente

15

**ALEJANDRO
RAMÍREZ
MAGAÑA**

FECHA DE NACIMIENTO
10/10/1970

ESTADO DE ORIGEN

Michoacán

ESTUDIOS

Licenciatura en Economía en la Universidad de Harvard, maestría en Economía del Desarrollo en la Universidad de Oxford y un MBA en Harvard

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Cinépolis	115,000	33,000	×

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

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

13

**ANTONIO COSÍO
PANDO**

FECHA DE NACIMIENTO
24/05/1968

ESTADO DE ORIGEN

CDMX

ESTUDIOS

Ingeniería Industrial y de Sistemas en el Tec de Monterrey

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Grupo Hotelero Brisas	nd	nd	×

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Grupo Aeroméxico	Patrimonial
Grupo Financiero Actinver	Patrimonial
Grupo Financiero Inbursa	Independiente
América Móvil	Independiente
Grupo Carso	Suplente
Corporación Morteizuma	Suplente
Kimberly-Clark	Suplente
Consejo Mexicano de Negocios	Miembro del consejo

16

**VALENTÍN
DÍEZ
MORODO**

FECHA DE NACIMIENTO
01/06/1940

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	×
Club Toluca	nd	nd	×
Kimberly-Clark de México (Vicepresidente)	55,371	9,400	✓

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

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

14

**ROGELIO
ZAMBRANO
LOZANO**

FECHA DE NACIMIENTO
03/12/1956

ESTADO DE ORIGEN

Nuevo León

ESTUDIOS

Ingeniería Industrial y de Sistemas en el Tec de Monterrey y maestría en Administración de Negocios en la Universidad de Pensilvania

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Cemex	309,732	39,462	✓ Acciones

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

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



17

**EDUARDO
TRICIO
HARO**

FECHA DE NACIMIENTO
05/08/1963

ESTADO DE ORIGEN
Coahuila

ESTUDIOS
Ingeniero Agrónomo
Zootecnista en el Tec
de Monterrey

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Grupo Lala	106,938	39,542	✓ Deuda
Nuplen Alimentos	nd	nd	✗

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

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



18

**ANTONIO
DEL VALLE
PEROCHENA**

FECHA DE NACIMIENTO
21/07/1968

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
Kaluz	181,574	28,667	✗

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Afianzadora Sofimex	Miembro del consejo
Controladora GEK	Miembro del consejo
Grupo Pochteca	Accionista
Consejo Mexicano de Negocios	Miembro de la Comisión Ejecutiva

19

**JORGE
HUMBERTO
SANTOS**

FECHA DE NACIMIENTO
1974

ESTADO DE ORIGEN
Nuevo León

ESTUDIOS
Licenciatura en el Instituto
Tecnológico y de Estudios
Superiores de Monterrey

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Arca Continental	247,926	70,697	✓ Acciones
Grupo Regio Engordas	nd	nd	✗

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

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



20

**ALFREDO
CHEDRAUI
OBESO**

FECHA DE NACIMIENTO
1946

ESTADO DE ORIGEN
Veracruz

ESTUDIOS
nd

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Chedraui	295,314	78,014	✓ Acciones

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Consejo Mexicano de Negocios	Miembro del consejo

21

**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	21,310	nd	✗
Circle K México (honorario)	15,663	1,391	✓ Deuda

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

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

22

**ADRIÁN
SADA
CUEVA**

FECHA DE NACIMIENTO
30/12/1975

ESTADO DE ORIGEN

Nuevo León

ESTUDIOS

Administración de Empresas en el Tec de Monterrey y maestría en Administración en la Universidad de Stanford

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Vitro	5,415	1,562	✓ Acciones

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

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

23

**AGUSTÍN
COPPEL
LUKEN**

FECHA DE NACIMIENTO
28/08/1961

ESTADO DE ORIGEN

Sinaloa

ESTUDIOS

Licenciatura en Mercadotecnia en el Tecnológico de Monterrey

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Grupo Coppel	296,773	119,683	✗

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Consejo Mexicano de Negocios	Miembro del consejo



24

**ALBERTO
TORRADO
MARTÍNEZ**

FECHA DE NACIMIENTO
04/10/1963

ESTADO DE ORIGEN

CDMX

ESTUDIOS

Contador por el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM) y posgrados en el IPADE y en la Harvard Business School

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

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



25

**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 Aeroportuario del Pacífico (GAP)	41,409	3,781	✓ Acciones
Grupo Financiero Santander	238,847	23,518	✗

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Médica Sur	Independiente
LCA Capital	Fundadora y directora general
Consejo Mexicano de Negocios	Miembro del consejo



26

**JUAN IGNACIO
GALLARDO
THURLOW**

FECHA DE NACIMIENTO
27/07/1947

ESTADO DE ORIGEN

CDMX

ESTUDIOS

Derecho en la Escuela Libre de Derecho en México

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Cultiva	27,304	nd	✓ Acciones
GEPP	nd	nd	✗
Agrotequilera de Jalisco	nd	nd	✗
Industria Mexicana de Equipo Marino	nd	nd	✗

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

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

27

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
Sigma Foods	177,854	48,192	✓ Acciones
Nemak	94,675	23,169	✓ Acciones
Alpek	126,840	5,495	✓ Acciones
Axtel	12,367	3,897	✓ Acciones

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

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

28

CARLOS ROJAS MOTA VELASCO

FECHA DE NACIMIENTO
1953

ESTADO DE ORIGEN

CDMX

ESTUDIOS

Licenciatura en Administración de Empresas en la Universidad Anáhuac

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Rotoplas	11,080	3,225	✓ Acciones

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

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



29

MARCO ANTONIO SLIM DOMIT

FECHA DE NACIMIENTO
30/04/1968

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	145,514	3,938	✓ Acciones
IDEAL	28,587	3,307	✓ Acciones

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Grupo Carso	Patrimonial



30

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	13,832	281	✓ Acciones

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

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

31

**DAVID MARTÍNEZ
GUZMÁN**

FECHA DE NACIMIENTO
1957

ESTADO DE ORIGEN

Nuevo León

ESTUDIOS

Ingeniería Eléctrica en el
Tec de Monterrey 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
Cemex	Independiente
Sigma Foods	Independiente
Alpek	Independiente
Banco Sabadell México	Accionista
Vitro	Accionista

32

**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	146,437	22,697	✓ Acciones
Elementia Materiales	17,251	4,353	✓ Acciones

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Sitios Latinoamérica	Independiente

33

**EUGENIO
GARZA
HERRERA**

FECHA DE NACIMIENTO
1957

ESTADO DE ORIGEN

Nuevo León

ESTUDIOS

Administración de
Empresas en el Tec de
Monterrey y MBA en la
Universidad de Tulane

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Grupo Xignux	83,425	33,342	✓ Deuda
Pak2Go	nd	nd	✗

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

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



34

**LUIS
ALEJANDRO
SOBERÓN KURI**

FECHA DE NACIMIENTO
31/05/60

ESTADO DE ORIGEN

CDMX

ESTUDIOS

Licenciatura en
Administración de
Empresas en la Universidad
Iberoamericana

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
CIE	5,448	866	✓ Acciones

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Banamex	Independiente
América Móvil	Independiente

35

**FRANCISCO
Y RICARDO
MARTÍN
BRINGAS**

FECHA DE NACIMIENTO
1953 / 1960

ESTADO DE ORIGEN

Coahuila

ESTUDIOS

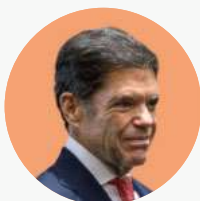
Francisco es licenciado de la
Universidad Autónoma de Coahuila
y Ricardo es licenciado en Sistemas
Computacionales por el Instituto
Tecnológico y de Estudios Superiores
de Monterrey

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Organización Soriana	177,515	84,193	✓ Acciones

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Vitro (Ricardo)	Independiente
Consejo Mexicano de Negocios	Miembro del consejo



36

**ALFONSO DE
ANGOITIA
NORIEGA**

FECHA DE NACIMIENTO
17/01/1962

ESTADO DE ORIGEN

CDMX

ESTUDIOS

Derecho en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Grupo Televisa	58,878	26,599	✓ Acciones
TelevisaUnivision México	88,483	13,300	✗

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Grupo Axo	Independiente
Grupo Financiero Banorte	Independiente
Innova	Independiente
Liberty Latin America	Miembro del consejo

37

**FEDERICO
TOUSSAINT
ELOSÚA**

FECHA DE NACIMIENTO
1958

ESTADO DE ORIGEN

Nuevo León

ESTUDIOS

Ingeniería Industrial y de Sistemas en el Tec de Monterrey y MBA en el IPADE

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Grupo Lamosa	35,218	10,960	✓ Acciones

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Grupo Xignux	Independiente
Grupo Iconn	Independiente
Consejo Regional del Banco de México	Miembro del consejo
Consejo Mexicano de Negocios	Miembro del consejo



38

**RICARDO
SALINAS
PLIEGO**

FECHA DE NACIMIENTO
19/10/1955

ESTADO DE ORIGEN

CDMX

ESTUDIOS

Contaduría Pública en el Tecnológico de Monterrey y maestría en Administración en la Universidad de Tulane

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Grupo Salinas	303,459	81,379	✗



39

**ALTAGRACIA
GÓMEZ
SIERRA**

FECHA DE NACIMIENTO

05/10/1991

ESTADO DE ORIGEN

Jalisco

ESTUDIOS

Licenciatura en Derecho en la Escuela Libre de Derecho de México y estudios en la Oxford Royale Academy y la Harvard Business School

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Minsa	9,007	3,751	✓ Acciones
Grupo Promotora Empresarial de Occidente	nd	nd	✗

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Consejo Coordinador Empresarial de Mujeres (CCME)	Miembro del consejo
Consejo Asesor de Desarrollo Económico Regional y Relocalización (CADERR)	Titular del consejo



40

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 (Honorario)	45,626	5,622	✓ 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	Miembro del consejo
Consejo Mexicano de Negocios	Miembro del consejo

41

JESÚS VIEJO

FECHA DE NACIMIENTO
nd

ESTADO DE ORIGEN

nd

ESTUDIOS

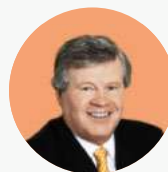
Doctor en Economía por la Universidad de Boston

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	Accionista



42

JAVIER ROBINSON BOURS CASTELO

FECHA DE NACIMIENTO
06/01/1953

ESTADO DE ORIGEN

Sonora

ESTUDIOS

Ingeniería Civil en el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Bachoco	107,290	4,300	✗
Megacable	35,430	34,322	✓ Acciones
Inmobiliaria Trento	nd	nd	✗
Agriexport	nd	nd	✗
Acuicola Boca	nd	nd	✗
Centro de Servicios Empresariales del Noroeste	nd	nd	✗

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

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



43

JAVIER ARROYO CHÁVEZ

FECHA DE NACIMIENTO
1947

ESTADO DE ORIGEN

Jalisco

ESTUDIOS

Administración de Empresas en el Tecnológico de Monterrey

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Fragua	132,119	64,004	✓ Acciones

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Consejo Mexicano de Negocios	Miembro del consejo



44

**GINA DIEZ
BARROSO
AZCÁRRAGA**

FECHA DE NACIMIENTO
1955

ESTADO DE ORIGEN

CDMX

ESTUDIOS

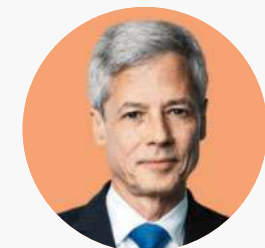
Licenciada en Diseño
por el Centro de Diseño
de la Ciudad de México

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 Financiero Santander	Independiente
Bolsa Mexicana de Valores	Independiente
Grupo Axo	Independiente



45

**ENRIQUE
ZAMBRANO
BENÍTEZ**

FECHA DE NACIMIENTO
1956

ESTADO DE ORIGEN

Nuevo León

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 (honorario)	61,094	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	Miembro del consejo
Consejo Mexicano de Negocios	Miembro del consejo

**JOAQUÍN Y
ALEJANDRO
VARGAS
GUAJARDO**

46

FECHA DE NACIMIENTO
1950 / 1965

ESTADO DE ORIGEN

CDMX

ESTUDIOS

Licenciatura en Administración de
Empresas en el ITESM / Licenciatura
en Administración de Empresas en la
Universidad Tecnológica de México

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Grupo MVS	nd	nd	×
CMR	3,864	3,672	✓ Acciones

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Médica Sur	Independiente
GF Santander	Independiente
Grupo Aeroportuario del Pacífico (GAP)	Independiente
Consejo Mexicano de Negocios	Miembro del consejo



47

**FERNANDO
SENDEROS
MESTRE**

FECHA DE NACIMIENTO
3/3/1950

ESTADO DE ORIGEN

CDMX

ESTUDIOS

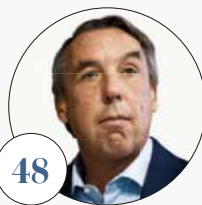
Licenciatura en
Administración
de Empresas en la
Universidad Anáhuac

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Grupo Desc	55,417	22,650	×

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
GNP	Independiente
Consejo Mexicano de Negocios	Miembro del consejo



48

**EMILIO
AZCÁRRAGA
JEAN**

FECHA DE NACIMIENTO
21/02/1968

ESTADO DE ORIGEN

CDMX

ESTUDIOS

Relaciones Industriales
en la Universidad
Iberoamericana y
Mercadotecnia y
Administración de
Empresas en el IPADE
Business School

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Empresas Cablevisión	14,589	5,316	✓ Acciones
Grupo Televisa (con licencia)	58,878	26,599	✓ Acciones
Grupo Ollamani	6,315	1,877	✓ Acciones

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
TelevisaUnivision	Patrimonial
Innova	Patrimonial
Consejo Mexicano de Negocios	Miembros del consejo

49

**GRACIANO F.
GUICHARD**

FECHA DE NACIMIENTO
nd

ESTADO DE ORIGEN

CDMX

ESTUDIOS

Ingeniería Industrial
en la Universidad
Iberoamericana

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
El Puerto de Liverpool	229,137	82,560	✓ Acciones

50

**JUAN CARLOS
LÓPEZ
VILLARREAL**

FECHA DE NACIMIENTO
nd

ESTADO DE ORIGEN

Coahuila

ESTUDIOS

Ingeniería Industrial y
de Sistemas en el Tec
de Monterrey

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Grupo Industrial Saltillo	19,085	5,800	✓ Acciones

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

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



51

**RODRIGO A.
HERRERA
ASPURA**

FECHA DE NACIMIENTO
19/09/1968

ESTADO DE ORIGEN

CDMX

ESTUDIOS

Licenciatura en
Administración en la
Universidad Anáhuac

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Genomma Lab	17,541	1,465	✓ Acciones

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Grupo Financiero Multiva	Independiente



52

**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	26,816	nd	✗

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

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



53

MARÍA ASUNCIÓN ARAMBURUZABALA

FECHA DE NACIMIENTO
02/05/1963

ESTADO DE ORIGEN
CDMX

ESTUDIOS
Contaduría Pública en el Instituto Tecnológico Autónomo de México (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

54

FEDERICO TERRAZAS BECERRA

FECHA DE NACIMIENTO
nd

ESTADO DE ORIGEN
nd

ESTUDIOS
Licenciatura en Administración de Empresas en el Tecnológico de Monterrey y un curso de Alta Dirección en la Harvard Business School

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Grupo Cementos de Chihuahua	27,047	3,269	✓ Acciones
Grupo Ruba	20,934	1,837	✓ Deuda

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Abastecedora de Hierro y Acero	Miembro del consejo
ITESM Campus Chihuahua	Miembro del consejo
Consejo Mexicano de Negocios	Miembro del consejo



55

HÉCTOR HERNÁNDEZ-PONS TORRES

FECHA DE NACIMIENTO
03/08/1955

ESTADO DE ORIGEN
CDMX

ESTUDIOS
Derecho en la Universidad Anáhuac

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Grupo Herdez	38,593	10,187	✓ Acciones

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Consejo Mexicano de Negocios	Miembro del consejo

56

MADELEINE MARTHE CLAUDE BREMOND SANTACRUZ

FECHA DE NACIMIENTO
1954

ESTADO DE ORIGEN
CDMX

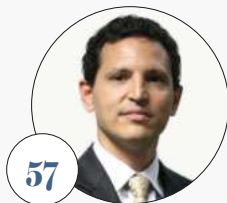
ESTUDIOS
Licenciatura en Administración de Empresas por la Universidad Anáhuac

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
El Puerto de Liverpool (vicepresidenta)	229,137	82,560	✓ Acciones

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Invex	Independiente
Qualitas	Independiente
Compañía Hotelera de Guadalajara	Independiente



**EDUARDO
GARZA T.
JUNCO**

FECHA DE NACIMIENTO
1973

ESTADO DE ORIGEN

Nuevo León

ESTUDIOS

Ingeniería Industrial y Economista 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

58

**JORGE
ESTEVE
RECOLÓNS**

FECHA DE NACIMIENTO
nd

ESTADO DE ORIGEN

CDMX

ESTUDIOS

Administración de Empresas en la Universidad Anáhuac y MBA por Kellogg Graduate School of Management

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
ECOM México	nd	nd	×

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Grupo Aeroméxico	Patrimonial
Telmex	Independiente
Grupo Real Turismo	Miembro del consejo
Consejo Nacional Agropecuario	Miembro del consejo



**JUAN MANUEL
LEY BASTIDAS**

FECHA DE NACIMIENTO
1971

ESTADO DE ORIGEN

Sinaloa

ESTUDIOS

Ingeniería Industrial en el Tec de Monterrey

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Grupo Ley	nd	nd	×

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Consejo Mexicano de Negocios	Miembro del consejo



**BLANCA A.
TREVINO
DE VEGA**

FECHA DE NACIMIENTO
08/05/1959

ESTADO DE ORIGEN

Nuevo León

ESTUDIOS

Ciencias de la Computación en el Tec de Monterrey

60

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Softtek	75,000	nd	×

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

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

61

**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 / Ingeniero Industrial egresado de la Universidad Anáhuac del Norte con estudios de Alta Dirección de Empresas en el IPADE

EMPRESA QUE PRESIDEN

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Gentera	48,393	28,274	✓ Acciones

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
El Puerto de Liverpool (Carlos Daniel Cendoya)	Independiente
Worldfund	Miembro del consejo
Promotora Ignia	Miembro del consejo
Grupo Kipling	Miembro del consejo
Controladora AT	Miembro del consejo
Advenio	Miembro del consejo
Consejo Mexicano de Negocios	Miembro del consejo



62

**ARMANDO
TORRADO
MARTÍNEZ****FECHA DE NACIMIENTO**
17/09/1969**ESTADO DE ORIGEN**

CDMX

ESTUDIOS

Licenciatura en Administración de Empresas en la Universidad del Valle de México

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Alsea	84,110	75,386	✓ Acciones



63

**ÁNGEL
LOSADA
MORENO****FECHA DE NACIMIENTO**
29/03/1955**ESTADO DE ORIGEN**

CDMX

ESTUDIOS

Licenciatura en Administración de Empresas en la Universidad Anáhuac

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Grupo Gigante	35,943	21,856	✓ Acciones

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

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

64

**RAÚL Y
SERGIO
GUTIÉRREZ
MUGUERZA****FECHA DE NACIMIENTO**
1954 / 1951**ESTADO DE ORIGEN**

Nuevo León

ESTUDIOS

Ingeniero Industrial en la Universidad de Purdue en West Lafayette / Licenciatura en Ciencias de la Comunicación en la Universidad Iberoamericana

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Deacero	76,800	11,000	✗



65

**OLEGARIO
VÁZQUEZ
ALDIR****FECHA DE NACIMIENTO**
28/04/1972**ESTADO DE ORIGEN**

CDMX

ESTUDIOS

Licenciatura en Administración de Empresas en la Universidad Iberoamericana y posgrados en la Boston University y en el ITAM

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Grupo Vazol (antes Grupo Empresarial Ángeles)	92,813	45,000	✗

66

**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	32,992	5,547	✓ Acciones

67

**JUAN CARLOS
URIARTE
AMANN**
FECHA DE NACIMIENTO
03/08/1955

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

68

**COSME
TORRADO
MARTÍNEZ**
FECHA DE NACIMIENTO
04/08/62

ESTADO DE ORIGEN
CDMX
ESTUDIOS
Licenciatura en
Contabilidad en el ITAM

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Alsea	Patrimonial
Sports World	Patrimonial
Hospitales MAC	Independiente

69

**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	87,626	24,380	×



70

**VICTOR
GONZÁLEZ
HERRERA**
FECHA DE NACIMIENTO
15/09/1987

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	×



71

**PABLO
AZCÁRRAGA
ANDRADE**
FECHA DE NACIMIENTO
1959

ESTADO DE ORIGEN
CDMX
ESTUDIOS
Licenciatura en 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	11,437	18,059	✓ Acciones

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Consejo Mexicano de Negocios	Miembro del consejo



72

**TOMÁS
GONZÁLEZ
SADA**
FECHA DE NACIMIENTO
1958

ESTADO DE ORIGEN
Nuevo León
ESTUDIOS
nd

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Cydsa	16,299	2,221	✓ Acciones

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Vitro	Patrimonial
IMCO	Miembro del consejo
Consejo Mexicano de Negocios	Miembro del consejo

73

**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	9,960	3,005	✓ Acciones
Exportaciones IM Promoción	nd	nd	×
Tenaris (vicepresidente)	nd	nd	×

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Alpek	Independiente
Grupo Financiero Santander	Suplente
Consejo Coordinador Empresarial	Miembro del consejo

74

**DAVID
PEÑALOZA
ALANÍS**
FECHA DE NACIMIENTO
1973

ESTADO DE ORIGEN
CDMX
ESTUDIOS
Licenciatura en Contaduría en la Universidad Anáhuac y posgrado en Administración de Empresas en la Universidad Harvard

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
PINFRA	20,046	2,700	✓ Acciones

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Grupo Financiero Banorte	Independiente

75

**MOISÉS
Y ANDRÉ
EL-MANN
ARAZI**
FECHA DE NACIMIENTO
1953 / 1965

ESTADO DE ORIGEN
CDMX
ESTUDIOS
Economía en el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM) / Licenciatura en Derecho en la Universidad Anáhuac

EMPRESAS QUE PRESIDE MOISÉS

EMPRESA	VENTAS(MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Fibra Uno	30,508	969	✓ Acciones
Grupo-E	nd	nd	×

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ANDRÉ ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Grupo Financiero Actinver	Independiente
TechnoWise Group	Miembro del consejo



76

**EUGENIO
MADERO
PINSON**
FECHA DE NACIMIENTO
01/10/1966

ESTADO DE ORIGEN
CDMX
ESTUDIOS
nd

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



77

**MELANIE
DEVLYN**

FECHA DE NACIMIENTO
nd

ESTADO DE ORIGEN

CDMX

ESTUDIOS

Administración de
Empresas en la Anáhuac
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
Grupo Financiero Santander	Suplente
Nutrisa	Independiente
Asociación de Comerciantes Especializados de México	Miembro del consejo
Centro de Investigación de la Mujer en la Alta Dirección	Miembro del consejo

78

**CARLOS
GONZÁLEZ
ZABALEGUI**

FECHA DE NACIMIENTO
13/07/1951

ESTADO DE ORIGEN

CDMX

ESTUDIOS

Licenciatura en Administración
de Empresas en la Universidad
Iberoamericana

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
La Comer	47,625	18,670	✓ Acciones

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Consejo Mexicano de Negocios	Miembro del consejo



79

**MIGUEL RINCÓN
ARREDONDO**

FECHA DE NACIMIENTO
nd

ESTADO DE ORIGEN

Durango

ESTUDIOS

Ingeniería Civil en la
Universidad Nacional
Autónoma de México
(UNAM)

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
BioPAPPEL	41,271	17,000	×

80

**LAURA ZAPATA
OSCOZ**

FECHA DE NACIMIENTO
nd

ESTADO DE ORIGEN

Estado de México

ESTUDIOS

nd

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS(MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Grupo Envases Universales	nd	nd	×

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Consejo Mexicano de Negocios	Miembro del consejo



81

**ÓSCAR EUGENIO
BAEZA FARES**

FECHA DE NACIMIENTO
24/09/1960

ESTADO DE ORIGEN

Chihuahua

ESTUDIOS

Licenciatura en Administración
de Empresas y Economía
en la Universidad Estatal de
Nuevo León y posgrado en Alta
Dirección de Empresas en la
Universidad Harvard

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Grupo Bafar	40,767	13,915	✓ Acciones
Fibra Nova	1,568	6	✓ Acciones
Vextor Activo	nd	nd	×



82

**VÍCTOR DAVID
ALMEIDA GARCÍA**

FECHA DE NACIMIENTO
1959

ESTADO DE ORIGEN

Chihuahua

ESTUDIOS

Administración de
Empresas y Contabilidad
en la Universidad
de Austin

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Interceramic	11,337	5,151	✓ Acciones

**GUADALUPE
DE LA VEGA**

83

FECHA DE NACIMIENTO
nd

ESTADO DE ORIGEN

nd

ESTUDIOS

nd

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
Aeroméxico	Independiente
Coparmex	Miembro del consejo
Consejo Asesor de Desarrollo Económico Regional	Miembro del consejo

**AGUSTÍN
FRANCO
MACÍAS**

84

FECHA DE NACIMIENTO
1940

ESTADO DE ORIGEN

CDMX

ESTUDIOS

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



85

**MARÍA
ELENA
GALLEGO**

FECHA DE NACIMIENTO
15/01/60

ESTADO DE ORIGEN

Sonora

ESTUDIOS

Corredora
de Bienes Raíces

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Grupo Collectron	10,000	11,500	✗

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Comisión Sonora-Estados Unidos	Miembro del consejo
Consejo Empresarial de Nogales	Miembro del consejo
Comisión Arizona/México (Desarrollo Económico)	Miembro del consejo
National Minority Business Council de Estados Unidos	Miembro del consejo
Cámara Hispana de Tucson, Arizona	Miembro del consejo

**BERNARDO
LIJTSZAIN
BIMSTEIN**

86

FECHA DE NACIMIENTO
1953

ESTADO DE ORIGEN

nd

ESTUDIOS

Contaduría Pública
en la Universidad
Iberoamericana

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Grupo Traxión	33,813	25,758	✓ Acciones

**JUAN DOMINGO
BECKMANN
LEGORRETA**

87

FECHA DE NACIMIENTO
nd

ESTADO DE ORIGEN

nd

ESTUDIOS

Licenciatura en
Administración de Empresas y
maestría en Mercadotecnia en
la Universidad Anáhuac

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS(MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Jose Cuervo	45,626	5,622	✓ Acciones



88

**PABLO
ESCAÑÓN
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	51,625	6,629	×

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Consejo Mexicano de Negocios	Miembro del consejo

**JULIO CÉSAR
VILLARREAL
GUAJARDO**

FECHA DE NACIMIENTO
02/01/1951

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	45,358	4,263	No
Grupo Villacero	69,510	nd	No

**FEDERICO
CARLOS
FERNÁNDEZ
SENDEROS**

FECHA DE NACIMIENTO
1970

ESTADO DE ORIGEN

nd

ESTUDIOS

Administración de Empresas en la Universidad Anáhuac

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Grupo SIM	nd	nd	×

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Grupo KUO	Patrimonial
Grupo Financiero Banorte	Independiente
Grupo Comercial Chedraui	Independiente



91

**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
Grupo Casanueva Pérez	nd	nd	×
INTERprotección	45,310	1,248	×

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Genera	Patrimonial
Grupo Axo	Miembro del consejo
Casa Dragones	Miembro del consejo



92

**LUIS ALBERTO
CHAPA GONZÁLEZ**

FECHA DE NACIMIENTO
nd

ESTADO DE ORIGEN

nd

ESTUDIOS

Ingeniería Industrial y de Sistemas en el ITESM

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Grupo Iconn	nd	nd	×

**PATRICIO
GUTIÉRREZ
FERNÁNDEZ**

FECHA DE NACIMIENTO
22/04/1973

ESTADO DE ORIGEN

CDMX

ESTUDIOS

Ingeniería Industrial en la Universidad Iberoamericana.

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Grupo IDESA	nd	nd	×

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Grupo Financiero Inbursa	Suplente



94

**CARLOS
HANK RHON**

FECHA DE NACIMIENTO
1947

ESTADO DE ORIGEN

Estado de México

ESTUDIOS

Ingeniería Mecánica
Eléctrica en la Universidad
Nacional Autónoma de
México (UNAM)

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Grupo Hermes	19,572	5,400	×



95

**ALEJANDRA
DE LA VEGA**

FECHA DE NACIMIENTO
06/12/1966

ESTADO DE ORIGEN

Chihuahua

ESTUDIOS

Ingeniería Industrial y de
Sistemas en el Tecnológico
de Monterrey

EMPRESAS QUE PRESIDE

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

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

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



96

**ALFREDO
HARP HELÚ**

FECHA DE NACIMIENTO
11/03/1944

ESTADO DE ORIGEN

CDMX

ESTUDIOS

Contaduría Pública en
la Universidad Nacional
Autónoma de México
(UNAM)

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Grupo Martí	nd	nd	×
Sport City	nd	nd	×
City Café	nd	nd	×
Emoción Deportiva	nd	nd	×
Diablos Rojos	732	40	✓ Acciones

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Padres de San Diego	Patrimonial

**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

97

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
BanBajío	45,926	6,903	✓ Acciones
Grupo Soni	nd	nd	×
Grupo AUTOSSONI (Oñate Barrón)	nd	nd	×



**JUAN ANTONIO
HERNÁNDEZ
VENEGAS**

FECHA DE NACIMIENTO
05/05/1948

ESTADO DE ORIGEN
Guanajuato
ESTUDIOS
nd

98

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Grupo Autofin	nd	nd	×
Mundo Imperial	nd	nd	×



**EUGENIO
CLARIOND
REYES**

FECHA DE NACIMIENTO
10/08/1943

ESTADO DE ORIGEN
Nuevo León
ESTUDIOS
Licenciatura y maestría
en Administración de
Empresas en el ITESM

99

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Grupo Cuprum	17,010	7,024	×
Grupo Cleber	nd	nd	×
Grupo Fultra	nd	nd	×

EMPRESAS / ORGANISMOS DE LOS QUE ES MIEMBRO DEL CONSEJO

EMPRESA	TIPO
Grupo Lamosa	Independiente



**ROBERTO
ALCÁNTARA
ROJAS**

FECHA DE NACIMIENTO
19/04/1947

ESTADO DE ORIGEN
Estado de México
ESTUDIOS
nd

100

EMPRESAS QUE PRESIDE

EMPRESA	VENTAS (MDP)	EMPLEADOS	COTIZA EN BOLSA
Grupo IAMSA	3,708	24,000	✓ Deuda
Viva Aerobús	45,619	5,622	✓ Deuda

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 empresas que operan en México.

Su posición en el listado está definida por:

INFLUENCIA (80% DE LA EVALUACIÓN). Se mide 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 y relevancia económica de las empresas en las que participa. Para determinar esta última se consideran sus ingresos, el número de empleos y el peso de la industria en la que participa en el PIB.

ORGANISMOS EMPRESARIALES (10%). Se analiza si las personas forman parte de cámaras o asociaciones y su papel dentro de estas.

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.

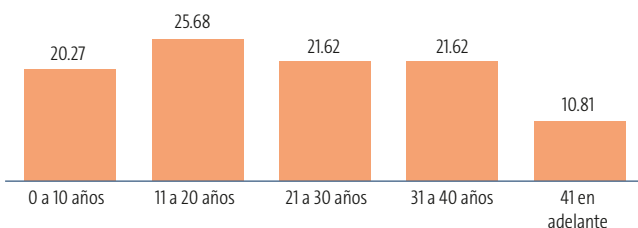
Cualquier duda o comentario, escribe a:
inteligencia@grupoexpansion.com

CONTROL A LARGO PLAZO

El 56.6% de los integrantes de los consejos en los que participan 'Los 100 empresarios' lleva más de 21 años en el cargo. La permanencia es desigual entre perfiles: el 51.3% de los independientes y el 69.3% de los familiares han ocupado su puesto durante ese mismo periodo.

MENOS ROTACIÓN

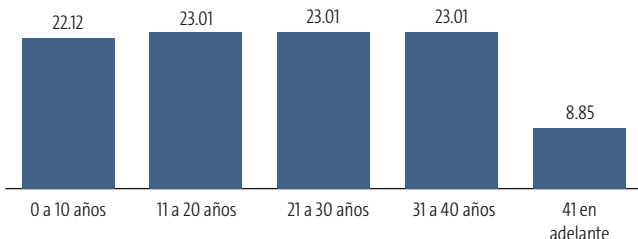
El 80% de las personas que forman parte del consejo de administración han estado al menos más de 10 años en el cargo.



Datos en porcentaje del periodo de permanencia de 'Los 100 empresarios' más importantes de México' en el consejo de administración.

PRESIDENCIAS QUE SE MANTIENEN POR DÉCADAS

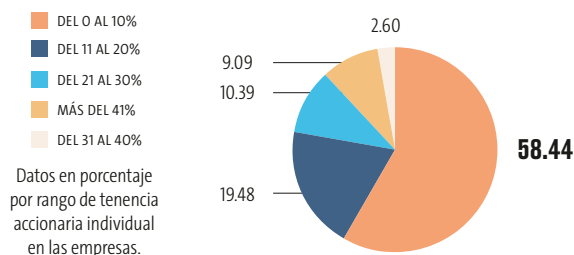
El 55% de las personas que ocupan la presidencia de las empresas han permanecido al menos 20 años en el cargo.



Datos en porcentaje del periodo de permanencia de los empresarios en la presidencia de las empresas.

INFLUENCIA EN LAS EMPRESAS

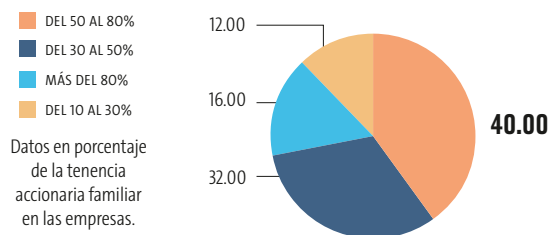
El 58% de 'Los 100 empresarios' posee una tenencia accionaria de al menos el 10% en las empresas en las que son consejeros.



Datos en porcentaje por rango de tenencia accionaria individual en las empresas.

PODER DE LA FAMILIA

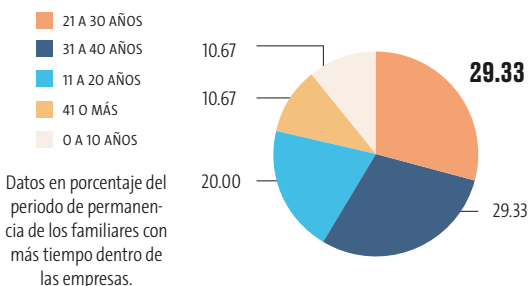
En el 56% de las empresas en las que participan 'Los 100 empresarios', la familia ejerce la mayor influencia.



Datos en porcentaje de la tenencia accionaria familiar en las empresas.

CONTROL FAMILIAR

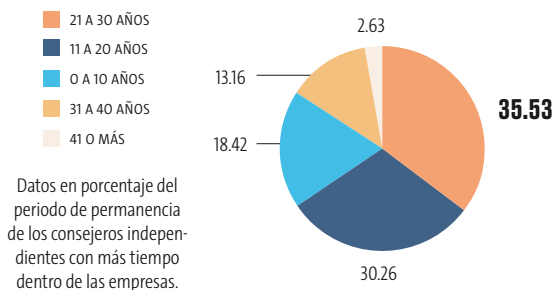
26.4 años es el promedio de tiempo que tienen las personas de la familia con más tiempo dentro de los consejos.



Datos en porcentaje del periodo de permanencia de los familiares con más tiempo dentro de las empresas.

INFLUENCIA DURADERA

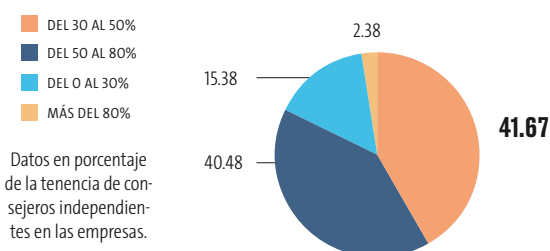
El 35.5% de los consejeros independientes con más años dentro de las empresas tienen entre 21 y 30 años en su puesto.



Datos en porcentaje del periodo de permanencia de los consejeros independientes con más tiempo dentro de las empresas.

PRESENCIA INDEPENDIENTE

En el 84.3% de las empresas de 'Los 100 empresarios', la presencia de consejeros independientes supera el 30%.



Datos en porcentaje de la tenencia de consejeros independientes en las empresas.

SU PESO EN LA ECONOMÍA

También analizamos el papel que juegan 'Los 100 empresarios' en la economía del país.

LOS
100

EMPRESARIOS

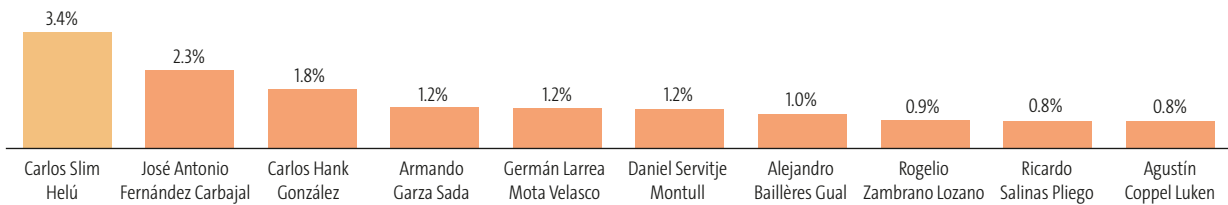


IMPORTANTES
DE MÉXICO

APORTACIÓN A LA ECONOMÍA

Los 10 empresarios que más aportan al PIB tienen una participación del 14.65% en la economía.

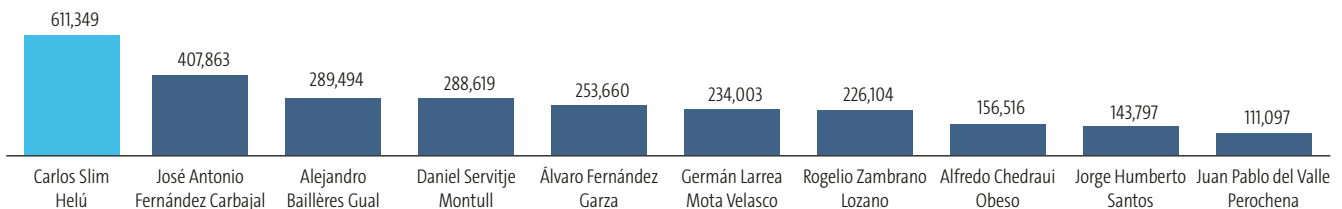
Porcentaje de aportación al PIB por empresario



MAYORES INGRESOS EN EL EXTRANJERO

Las empresas de la familia Slim generan más del 50% de sus ingresos fuera del país. Grupo Bal, de Alejandro Baillères, y FEMSA, de José Antonio Fernández Carbajal, conforman el top 3.

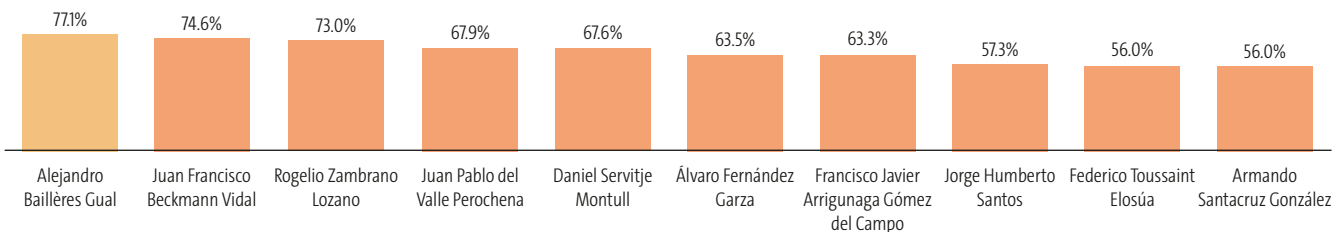
Suma de ventas en el exterior en millones de pesos



INFLUENCIA DEL EXTERIOR

Los empresarios que presiden Grupo Bal, Jose Cuervo, Cemex y Orbia obtienen casi 7 de cada 10 pesos de sus ventas en el extranjero.

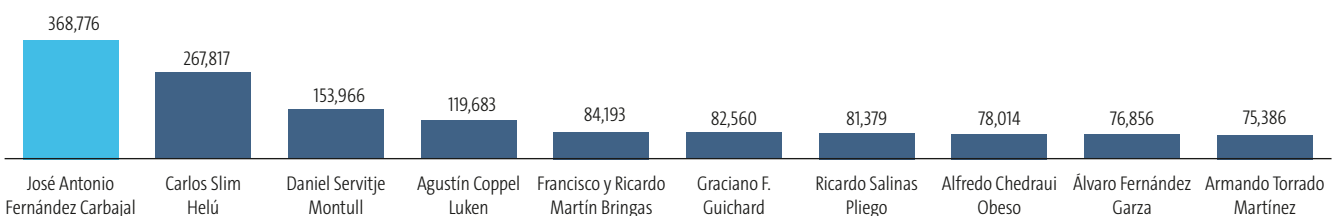
Porcentaje de participación del extranjero en las ventas totales



GENERADORES DE EMPLEO

Los 10 principales empresarios de México generan el 6.14% de los empleos en 2026.

Total de empleados por empresario



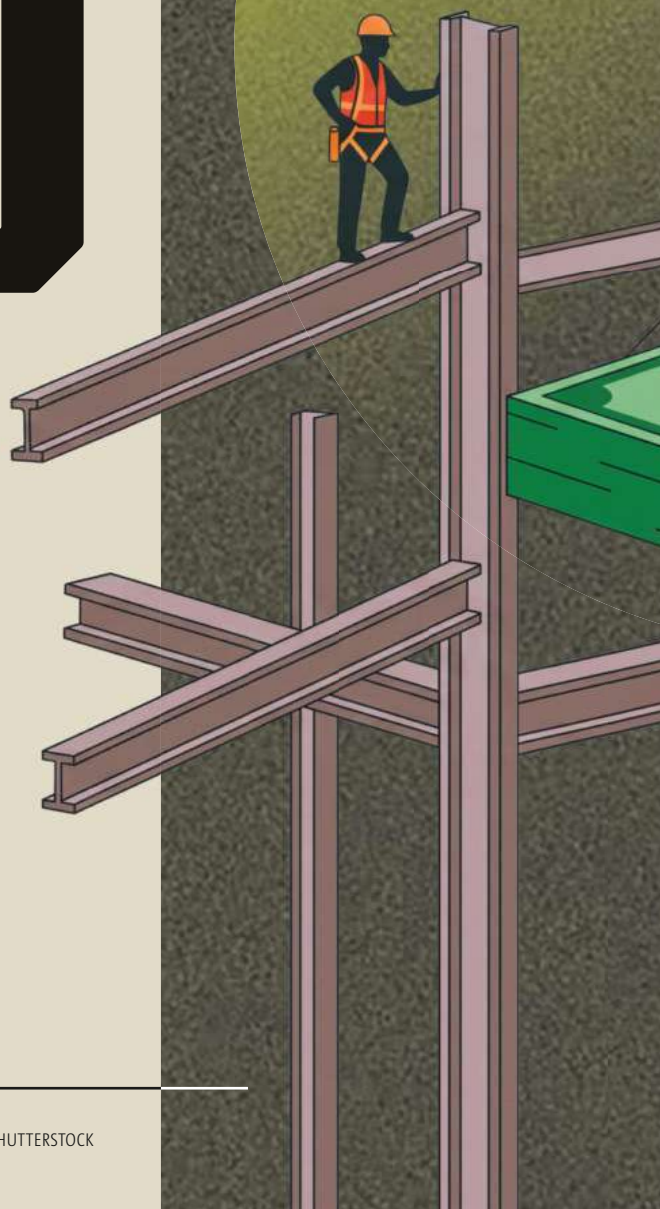
*Se consideran solo las empresas públicas de 'Los 100 empresarios más importantes de México'.

FUENTE: Reportes anuales de las empresas de 'Los 100 empresarios más importantes de México', 'Las 500 empresas más importantes de México' e investing.com.

UN DE\$ARROLLO CARO

Los recortes del Banco de México no logran aminorar los créditos de largo plazo. Para los especialistas, la banca de desarrollo podría abaratar los planes a futuro.

POR: Octavio Torres





L

a capacidad de crecimiento del país está en riesgo. El costo del dinero de largo plazo se mantiene elevado pese al ciclo de recortes del Banco de México. Empresas y bancos advierten que esto reduce el apalancamiento, obliga a aportar más capital y hace que algunos proyectos de infraestructura y expansión pierdan rentabilidad.

En los últimos meses, Banxico redujo su tasa de referencia desde los máximos alcanzados en el ciclo inflacionario hasta un nivel considerado neutral. Pero, para una empresa que necesita construir una planta, un parque industrial, un hotel, una carretera o infraestructura que tardará una década o más en recuperar la inversión, el precio del dinero no es necesariamente el que fija el banco central de un día para otro, sino las tasas de largo plazo.

Una empresa que quiera asegurar hoy el costo de un financiamiento durante cinco, siete o 10 años todavía enfrenta tasas mayores. Y cuando se trata de proyectos más largos, la banca comercial tiene, además, un límite natural sobre cuánto tiempo está dispuesta a mantener esos recursos comprometidos en su balance. Y, según algunos especialistas, esta diferencia comienza a tener consecuencias sobre la inversión. “Entre más alta la tasa, menos palanca le puedes meter”, explica José Irigorri, CEO de Banco Sabadell México. “Y entre menos palanca le puedas meter, es más el capital al que tienes que recurrir para financiar el proyecto”.

El mecanismo, aunque sencillo, tiene implicaciones más profundas. Por ejemplo: si un proyecto requiere una inversión de 10,000 millones de pesos, una tasa baja permitiría que buena parte se financie con deuda. Si el costo del crédito sube, el banco puede admitir menos apalancamiento y el accionista debe aportar más recursos propios.

Si los flujos futuros del proyecto no cambian, el retorno sobre ese capital disminuye. “Mientras más capital le metas, asumiendo que los flujos por la parte de los resultados del proyecto van a ser los mismos, tu retorno de capital va a ser menor”, dice Irigorri en torno a cómo tasas altas afectan la rentabilidad de proyectos.

“Tienes un punto donde dices: ‘Hasta cierto nivel, estoy dispuesto a entrarle’. Abajo de este nivel, espero un mejor momento o busco oportunidades en otros lados”, señala. “Pero las tasas altas sí limitan la inversión”.

EL CICLO DE LA INVERSIÓN

La primera explicación está en la curva de rendimientos. Aunque Banxico determina el costo del dinero de





muy corto plazo, financiarse durante varios años implica incorporar expectativas sobre inflación, riesgo soberano, condiciones internacionales y la incertidumbre que puede acumularse durante toda la vida de una inversión.

Iragorri explica que, tomando como punto de partida una tasa gubernamental de corto plazo del 6.50%, una referencia fija de cinco a siete años puede estar en alrededor del 8.00 al 8.50%. En esta diferencia, de entre 150 y 200 puntos base, el directivo identifica expectativas de inflación y una prima asociada al riesgo México. Y todavía falta agregar el riesgo particular de la empresa o del proyecto.

Para un financiamiento de largo plazo, el ejecutivo de Sabadell observa márgenes adicionales de 250 a 300 puntos base dependiendo de la contraparte y de la operación. Así, una baja en la tasa de Banxico no significa que un proyecto pueda financiarse inmediatamente a un costo cercano a la referencia de política monetaria. “La curva tiene una pendiente positiva importante y es un poco el reflejo de lo que está viendo el mercado hacia adelante con respecto a la inflación”, señala Iragorri. “Y también es un poco el reflejo del riesgo México de cara al futuro”.

Luis De la Fuente, director general adjunto de Negocios de Multiva, da cuenta de una fotografía similar desde otra parte de la banca corporativa. Sostiene que la tasa final de un crédito parte del costo de fondeo del banco y, después, incorpora un margen relacionado con el plazo, garantías, riesgo de la contraparte y estructura de la operación. En este banco, los *spreads* para corporativos se encuentran en un rango de entre 2.25 y 3.5 puntos porcentuales.

El 9.02% que Banxico reportó como tasa promedio de los nuevos créditos de la banca comercial a empresas durante el primer trimestre de 2026 es, por tanto, solo un promedio. Cada operación puede colocarse por arriba o por debajo dependiendo de sus características. “A más largo plazo, generalmente, los bancos requieren más tasa para compensar ese riesgo”, señala De la Fuente.

Para el segundo trimestre, el 55.6% de las empresas manifestó que no utilizó nuevos créditos bancarios debido, en parte, a las tasas de interés del mercado de crédito bancario; esto es un alza de 7.1 puntos porcentuales en comparación con el primer trimestre, según la Encuesta Trimestral de Evaluación Coyuntural del Mercado Crediticio del banco central.

Por otro lado, entre las empresas que sí utilizaron nuevos créditos bancarios, cada vez menos perciben las tasas de interés como más favorables. En julio de 2025, el 49% de estas compañías consideró estas condiciones como más favorables, pero el indicador bajó al 39.40% en el segundo trimestre de 2026.

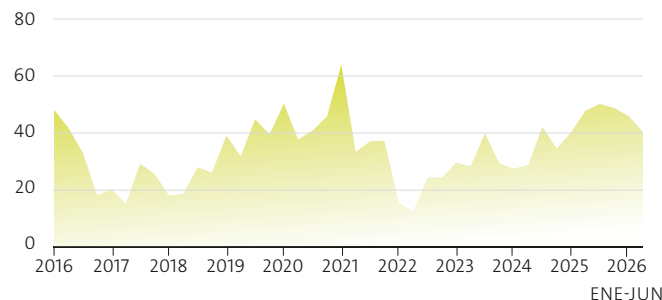
LA VÍA BURSÁTIL

El mercado de deuda, a nivel bursátil, permite observar esta transmisión casi en tiempo real. En agosto, Fibra Uno colocó 4,300 mdp mediante certificados bursátiles a aproximadamente 10 años. La operación quedó a una tasa fija del 10.81%, misma que no sur-

TASAS DIFÍCILES

Entre las empresas que contrataron un crédito en el 2T, solo el 39.4% considera que las tasas siguen siendo favorables. Un porcentaje menor al último máximo del 49% del 3T de 2025.

PERCEPCIÓN SOBRE CONDICIONES FAVORABLES EN TASAS DE INTERÉS (%)

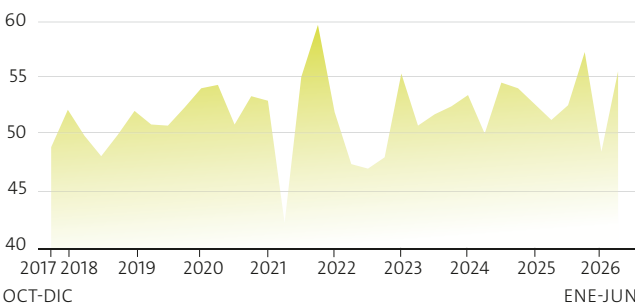


FUENTE: Elaboración propia con datos de Banxico.

TASAS: FACTOR PARA NO UTILIZAR UN CRÉDITO BANCARIO

El 55.6% de las empresas que no usaron un nuevo crédito bancario en el 2T de 2026 atribuyeron las tasas de interés del mercado de crédito bancario como una de las limitantes.

% EMPRESAS QUE NO UTILIZARON NUEVO CRÉDITO BANCARIO (POR ALTAS TASAS DE INTERÉS, ENTRE LOS FACTORES)



FUENTE: Elaboración propia con datos de Banxico.



gió de manera aislada. De hecho, el punto de partida fue el Mbono con vencimiento en 2036, que cotizaba en 9.11%. A partir de ahí, los inversionistas exigieron otros 170 puntos base por el riesgo corporativo de la emisora. En otra parte de la misma colocación, FUNO obtuvo 3,200 mdp a tres años mediante una tasa variable calculada como TIIE (Tasa de Interés Interbancaria de Equilibrio) de fondeo más 85 puntos base. Los dos instrumentos muestran los caminos que puede tomar una empresa: asumir el riesgo de que las tasas variables cambien durante la vida del crédito o pagar, desde el inicio, una tasa fija que incorpore las expectativas de largo plazo del mercado.



La deuda soberana funciona como uno de los pisos sobre los que se construye el resto del costo financiero de empresas y proyectos. Cuando el gobierno paga más para endeudarse, el encarecimiento puede propagarse hacia bancos, empresas y proyectos.

De hecho, Banamex, en su 'Examen de la situación económica de México' para el segundo trimestre, advierte que un deterioro de la calidad crediticia soberana puede aumentar el costo del financiamiento para bancos, corporativos y gobiernos subnacionales por el llamado "techo soberano". El efecto puede extenderse a empresas financieramente saludables. Por ejemplo, un inversionista difícilmente aceptará financiar a una compañía mexicana durante una década a una tasa menor que la disponible en bonos gubernamentales comparables, salvo circunstancias excepcionales.

El plazo es otro de los grandes obstáculos. Iragorri explica que los créditos corporativos normalmente se encuentran en alrededor de cinco años, pueden extenderse a siete y solo en casos contados llegan a una década. Además, como buena parte de los créditos, se amortizan durante el periodo y la duración financiera efectiva es menor.

Multiva coincide. "Pocos bancos otorgan financiamiento de largo plazo, más allá de 10 años, no es tanto por sector sino por la necesidad de los bancos de gestionar su balance y rotarlo", explica De la Fuente.

Eso crea un "descalce" evidente para proyectos cuyo periodo de recuperación puede extenderse durante 15 o 20 años. En esos casos, entran otros participantes: créditos sindicados entre varios bancos, emisiones en el mercado de deuda, inversionistas institucionales y la banca de desarrollo.

Banobras, Nafin y Bancomext, explica De la Fuente, pueden otorgar financiamientos de mayor plazo, asumir riesgos o proporcionar garantías que permitan que los bancos comerciales participen sin cargar individualmente con toda la exposición.

En un proyecto de infraestructura con horizonte de recuperación de 20 años, por ejemplo, Banobras podría financiar una parte de largo plazo o garantizar una fracción de la operación y uno o varios bancos privados completar el crédito. El objetivo es hacer "bancable" un proyecto.

LA PRIMA QUE BANXICO NO CONTROLA

El fenómeno tampoco es enteramente mexicano, depende de un contexto internacional complejo. El banco central analizó recientemente qué está detrás del incremento de la prima por plazo; es decir, la compensación adicional que exige un

inversionista para comprometer recursos durante muchos años.

Su informe trimestral a diciembre de 2025 encontró que, desde noviembre de 2024, el factor con mayor asociación con el incremento de la prima por plazo ha sido la incertidumbre en la política económica global, incluso por encima de factores tradicionales como la prima por riesgo inflacionario, la real y la propia prima por plazo de Estados Unidos. Es decir, el mercado puede confiar en que Banxico seguirá reduciendo las tasas cortas y, simultáneamente, exigir una compensación elevada para prestar a una década.

Gabriela Soni, directora de Estrategia de Inversión de UBS en México, también advierte que una curva con tasas largas más altas que las cortas no es por sí misma una anomalía. A mayor plazo existe mayor incertidumbre y, por lo tanto, normalmente se exige una mayor compensación. Tampoco considera que la curva de rendimientos sea, por sí sola, el principal factor que está inhibiendo la inversión en México. Otros elementos, como las perspectivas de crecimiento, la certidumbre comercial o regulatoria, pueden resultar más relevantes.

Pero Soni reconoce que las tasas elevadas hacen mucho más difícil que algunos proyectos resulten rentables y que existe un rezago entre los recortes de Banxico y el momento en que llegan a las condiciones de financiamiento de las empresas.

LA IA Y ESTADOS UNIDOS INCIDEN EN EL COSTO

Además de los factores domésticos, la presión global se observa particularmente en Estados Unidos. BBVA Research señala que los rendimientos de los bonos del Tesoro estadounidense a 30 y 10 años alcanzaron recientemente el 5.23 y el 4.69%, respectivamente, niveles no observados desde 2007.

Entre las causas identifica el deterioro de las cuentas fiscales, las dudas sobre la trayectoria de la inflación y el aumento de la oferta de deuda de largo plazo. Además, la prima por plazo del Treasury a 10 años alcanzó su nivel más alto desde 2011.

A ello, se suma la competencia por parte de los desarrolladores de inteligencia artificial, sus hiperescaladores y los proveedores de su infraestructura. Amazon, Alphabet, Meta, Microsoft y Oracle han emitido alrededor de 157,000 mdd en deuda con grado de inversión durante 2026, cerca del 30% más que en todo 2025, con un vencimiento promedio de 13.4 años, de acuerdo con la firma.

Esto se traduce en que la construcción de infraestructura para la IA está llevando a algunas de las empresas con mejor calidad crediticia del mundo a buscar cantidades

enormes de dinero justo en los plazos que también necesitan gobiernos, empresas de infraestructura y economías emergentes. Y México y otros países compiten por ese capital o lo hacen en este contexto.

No obstante, el encarecimiento del dinero no significa que los bancos hayan cerrado indiscriminadamente la llave. Irigorri asegura que, en Sabadell, no se observa un endurecimiento material de las condiciones generales de aprobación frente a hace dos o tres años. “Yo sigo viendo que las condiciones son muy similares a las de hace dos, tres años, particularmente, cuando hablamos de crédito a las empresas”, dice.

La construcción aparece entre los más golpeados por la debilidad económica y enfrenta una restricción relativa del crédito mayor que otras actividades, según el directivo. “La construcción ha sido de los sectores más golpeados por el crecimiento y, obviamente, es ahí donde tienes la mayor restricción del crédito con respecto a otros”, dice Irigorri.

En el inmobiliario industrial, el problema es distinto, pues Sabadell ve una desaceleración de

los proyectos ligados a naves industriales y al comercio con América del Norte. Irigorri lo relaciona con la incertidumbre alrededor del T-MEC y la cautela de compañías que deben comprometer capital durante muchos años. “El que no tengamos un acuerdo a largo plazo no les da a estas empresas la certeza de antes”, explica. “Traían una dinámica de crecimiento muy positiva y lo que hemos visto es una desaceleración más que una contracción”.

De hecho, BBVA Research reporta que la cartera vigente empresarial de la banca comercial creció 1.3% anual en términos reales durante junio, la primera variación positiva de 2026. Sin embargo, el promedio del segundo trimestre todavía mostró una contracción del 0.3%, después de caer 0.9% en el primero.

Una vez eliminado el efecto contable de la apreciación del peso sobre los créditos en moneda extranjera, la cartera empresarial habría crecido 3.2% real anual en junio. Aun así, el reporte de BBVA considera que su desempeño sigue reflejando debilidad de la demanda interna, menor actividad, lenta recuperación laboral y menor inversión privada.

De la Fuente señala que, históricamente, los ciclos de restricción monetaria no necesariamente provocan una contracción inmediata de los saldos de crédito. No obstante, reconoce que “el encarecimiento del financiamiento tiende a reducir la demanda por proyectos con horizontes largos”. Y, a la postre, eso suele traducirse en menos colocaciones nuevas y modificaciones en los plazos y la composición de los créditos. Es decir, un proyecto que nunca se construye tampoco aparece como un crédito vencido ni como una cartera en deterioro, simplemente, deja de solicitarse.

Además, el impacto de las tasas largas también se extiende a los hogares. De acuerdo con la Comisión Nacional Bancaria y de Valores, el crédito bancario a la vivienda promedió un crecimiento real de apenas 0.9% durante el primer semestre de 2026, muy por debajo del 3.1% registrado en 2024 y del 2.1% de 2025. BBVA Research lo atribuye a la debilidad del mercado laboral y a la limitada reducción de las tasas de interés de largo plazo.

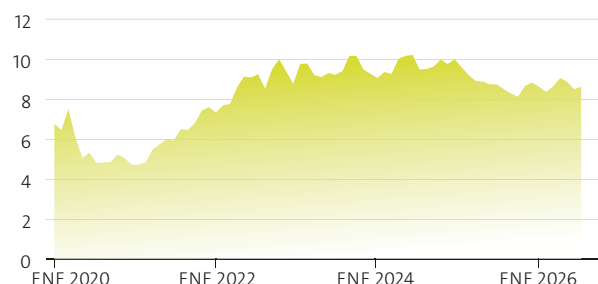
Las tasas hipotecarias, advierte BBVA, han mostrado “cierta rigidez a la baja” y las tasas implícitas de la cartera se mantienen cerca del 10% anual. Por ello, considera que la demanda de financiamiento para vivienda podría seguir perdiendo fuerza en el corto plazo si no ocurre una reducción significativa de las tasas largas, al tiempo que el empleo formal y los salarios reales mantienen una recuperación moderada.

La presión de las tasas también empieza a sentirse en el presupuesto público. Mientras que el gasto de inversión aprobado para 2025 cayó 14% real frente a 2024 y la inversión física efectivamente ejercida terminó 28.4% por debajo del año previo, el costo financiero de la deuda siguió la dirección opuesta. Pasó de alrededor de 1.26 billones de pesos en 2024 a 1.39 billones en 2025 y alcanzará 1.57 en 2026. Así, en dos años, el gobierno destinará unos 308,000 mdp nominales adicionales al servicio de la deuda.

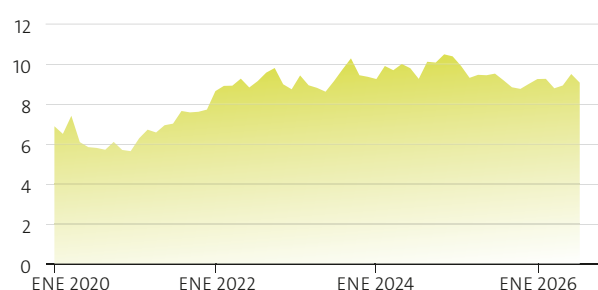
LA TASA A CINCO AÑOS REPUNTIÓ PESE AL RELAJAMIENTO DE BANXICO

Después de tocar el nivel de 8.12%, en octubre de 2025, la tasa fija de los bonos mexicanos a cinco años repuntaron hasta el 8.62%, a pesar de que Banxico llegó al fin de su ciclo de normalización monetaria en mayo de 2026.

TASA DE INTERÉS MENSUAL PROMEDIO BONO A 5 AÑOS



TASA DE INTERÉS MENSUAL PROMEDIO BONO A 10 AÑOS



FUENTE: Elaboración propia con datos de Banxico.



AEROPUERTO INTERNACIONAL
FELIPE ÁNGELES

Una alternativa eficiente

PARA TODO TIPO DE VIAJEROS

Gracias a su amplia conectividad y su moderna infraestructura tecnológica, orientada a garantizar la mejor experiencia para el usuario, el Aeropuerto Internacional Felipe Ángeles (AIFA) se posiciona como un nodo estratégico.

Comunica al Valle de México con 47 destinos (40 nacionales y siete internacionales en el Caribe y Sudamérica), además de que proporciona acceso terrestre con 44 rutas de autobuses, el Mexibús y el Tren “Felipe Ángeles”. Su oferta integral está transformando la movilidad en la región.

FOTOS: CORTESÍA



EL PODER DE LAS “CONEXIONES AIFANTÁSTICAS”

La consolidación del Aeropuerto Internacional Felipe Ángeles (AIFA) como componente clave del Sistema Aeroportuario Metropolitano se fundamenta en su capacidad de integración multimodal.

Con la expansión constante de sus rutas comerciales hacia mercados prioritarios del país y el extranjero, sumada a la operación del transporte terrestre, responde a las demandas del perfil del viajero actual.

Por ejemplo, esta cobertura optimiza los tiempos de traslado para el segmento corporativo e incluso abre una ventana competitiva para las vacaciones decembrinas. Actualmente, la terminal conecta con el mundo a través de 47 rutas activas.

DESTINOS INTERNACIONALES (7 RUTAS)

Una red internacional hacia el Caribe y Sudamérica, operada por líneas aéreas de reconocido alcance en la región: Viva Aerobus, Volaris, Arajet y Conviasa.

1. BOGOTÁ, COLOMBIA
2. CARTAGENA, COLOMBIA
3. MEDELLÍN, COLOMBIA
4. LA HABANA, CUBA
5. PUNTA CANA, REPÚBLICA DOMINICANA
6. SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA
7. CARACAS, VENEZUELA



DESTINOS NACIONALES (40 RUTAS)

A nivel doméstico, el crecimiento es contundente: 40 rutas nacionales enlazan el Valle de México con los principales centros económicos, capitales industriales y los polos turísticos de mayor relevancia en el país, sin la saturación tradicional en un aeropuerto.

1. ACAPULCO, GUERRERO
2. AGUASCALIENTES, AGUASCALIENTES
3. BAJÍO, GUANAJUATO
4. CABO SAN LUCAS (LOS CABOS), BAJA CALIFORNIA SUR
5. CAMPECHE, CAMPECHE
6. CANCÚN, QUINTANA ROO
7. CHETUMAL, QUINTANA ROO
8. CHIHUAHUA, CHIHUAHUA
9. CIUDAD JUÁREZ, CHIHUAHUA
10. CIUDAD OBREGÓN, SONORA
11. CIUDAD VICTORIA, TAMAULIPAS
12. CULIACÁN, SINALOA
13. DURANGO, DURANGO
14. GUADALAJARA, JALISCO
15. HERMOSILLO, SONORA
16. HUATULCO, OAXACA
17. IXTAPA ZIHUATANEJO, GUERRERO
18. IXTEPEC, OAXACA
19. LA PAZ, BAJA CALIFORNIA SUR
20. MANZANILLO, COLIMA
21. MATAMOROS, TAMAULIPAS
22. MAZATLÁN, SINALOA
23. MÉRIDA, YUCATÁN
24. MONTERREY, NUEVO LEÓN
25. NUEVO LAREDO, TAMAULIPAS
26. OAXACA, OAXACA
27. PALENQUE, CHIAPAS
28. PUERTO ESCONDIDO, OAXACA
29. PUERTO VALLARTA, JALISCO
30. REYNOSA, TAMAULIPAS
31. SALTILLO, COAHUILA
32. SAN LUIS POTOSÍ, SAN LUIS POTOSÍ
33. TAMPICO, TAMAULIPAS
34. TEPIC, NAYARIT
35. TIJUANA, BAJA CALIFORNIA
36. TORREÓN, COAHUILA
37. TULUM, QUINTANA ROO
38. TUXTLA GUTIÉRREZ, CHIAPAS
39. VERACRUZ, VERACRUZ
40. VILLAHERMOSA, TABASCO

EFICIENCIA Y CONTROL DETRÁS DE LA OPERACIÓN

EL AEROPUERTO APROVECHA LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA PARA AGILIZAR TRÁMITES, ELEVAR LA SEGURIDAD Y PROMOVER LA ELECTROMOVILIDAD.



RED WI-FI GRATUITA:

Los usuarios pueden hacer uso de la conexión a internet, protegida, estable y rápida en las instalaciones.



PUESTOS DE INSPECCIÓN DE PASAJEROS Y EQUIPAJE (PIPE):

El uso de escáneres de rayos X con tomografía computarizada y bandas automatizadas permite inspeccionar el equipaje de mano con máxima precisión.



CARGADORES ELÉCTRICOS:

Cuenta con 537 puntos de carga para dispositivos electrónicos, distribuidos entre las zonas públicas y las áreas estériles (salas de última espera).



PISTAS ILS (SISTEMA DE ATERRIZAJE POR INSTRUMENTOS):

Con una longitud de 4,500 metros y 45 metros de ancho, son las dos pistas más largas de México. Ambas están respaldadas por un sistema de drenaje pluvial avanzado y tecnología de navegación ILS Categoría IIIA (*Instrument Landing System*), lo que habilita los despegues y aterrizajes, incluso en condiciones de visibilidad críticamente reducida o neblina densa.



LOGÍSTICA AUTOMATIZADA DE EQUIPAJE:

Desde el momento en que el pasajero documenta en los mostradores del tercer nivel del edificio terminal, el sistema automatizado BHS (*Baggage Handling System*) gestiona el manejo de las maletas a través de un circuito inteligente de bandas transportadoras. Así optimiza el rastreo, la seguridad y la entrega oportuna del equipaje tanto en vuelos de salida como de llegada.

ESPACIOS PENSADOS PARA EL PASAJERO

El Aeropuerto Internacional Felipe Ángeles (AIFA) fusiona la riqueza cultural de México con criterios globales de habitabilidad, transformando los tiempos de espera en una experiencia de valor agregado:

- **Jardín Central**
Un oasis de áreas verdes, mobiliario ergonómico y un mirador, ubicado en la planta baja, desde el que se puede admirar la Torre de Control.
- **Plaza Mexicana**
Explanada multipropósito de 25,202 metros cuadrados, que alberga exposiciones, conciertos y otras actividades, a la vez que conecta con el estacionamiento general y el hotel Holiday Inn.
- **Zonas infantiles**
Entornos controlados y lúdicos para quienes viajan en familia.
- **Baños temáticos**
Más allá de su funcionalidad, su propuesta de diseño rinde homenaje a la historia e iconografía mexicana. También el compromiso ecológico se hace presente con los sistemas hidrosanitarios que reducen el consumo de agua hasta en un 50%, en comparación con instalaciones convencionales.



INTEGRACIÓN DEL SERVICIO DE TRANSPORTE

En el AIFA, planear la llegada al aeropuerto o el regreso a casa es sinónimo de tranquilidad y puntualidad, mediante su plataforma terrestre. Diseñada siguiendo altos estándares de planificación urbana, garantiza el cumplimiento en los tiempos de traslado, desde la CDMX, la Zona Metropolitana y otras regiones del territorio mexicano, con estas opciones:

Tren Felipe Ángeles

Conecta la estación central de Buenavista con el AIFA en un recorrido de solo 45 minutos.

Vialidades de acceso rápido

Incorporación al complejo aeroportuario a través del Circuito Exterior Mexiquense, la autopista México-Pachuca y el Camino Libre a Totonitla.

Línea 1 del Mexibús

Enlace directo con las terminales Ojo de Agua y Ciudad Azteca.

Vagonetas y autobuses

16 rutas hacia la CDMX y la Zona Metropolitana y 24 hacia estados vecinos y locales.

“EL CRECIMIENTO DEL AIFA ES GRADUAL, SUSTENTADO EN UNA PLANEACIÓN QUE ATIENDE LAS NECESIDADES PRESENTES Y FUTURAS DE CONECTIVIDAD AÉREA Y TERRESTRE DE MÉXICO”.

ISIDORO PASTOR ROMÁN,

director general del Aeropuerto Internacional Felipe Ángeles (AIFA).





PODCAST ➤

**RESUMEN DIARIO DE LAS
MEJORES NOTICIAS**

LUNES A VIERNES 6 AM

DISPONIBLE EN



Apple Podcasts



Google Podcasts

amazon music



Spotify

Media for Equity: LA APUESTA DE ISA CAPITAL EN MÉXICO

En esta modalidad de inversión, una empresa de medios proporciona espacios y capacidades publicitarias a cambio de una participación en el capital.

Para una *startup*, tener un buen producto ya no es suficiente. Llegar al mercado, construir una marca reconocible y convertir esa visibilidad en ventas requiere inversiones significativas en publicidad.

Todo ello ocurre justo cuando la empresa necesita preservar su liquidez para financiar tecnología, inventarios y talento. De esa tensión surge el modelo *Media for Equity*, una apuesta de ISA Capital para México.

Mientras que en Europa y en Norteamérica, vehículos como SevenVentures o Channel 4 Ventures han demostrado cómo la capacidad publicitaria puede transformarse en un portafolio de inversión rentable, este esquema se está consolidando en el ecosistema de capital emprendedor en el país.

Como asegura Hugo César Camou, CFO de ISA Capital, grandes conglomerados de comunicación (como Televisa o Grupo Fórmula) participan e impulsan activamente el *Media for Equity* en la actualidad, como una prueba de que la incorporación entre activos de comunicación e inversión es una tendencia en crecimiento.

“En este entorno dinámico, ISA Capital, el brazo de inversión de ISA Corporativo, se ha posicionado como un jugador clave para acelerar dicha transformación”, sostiene el ejecutivo.

Bajo la dirección de Camou, la firma lleva la misma vocación por innovar hacia el exterior, convirtiéndose en una plataforma para respaldar y catapultar el desarrollo de los emprendedores nacionales.

Esta perspectiva se ha cultivado desde el interior de la organización con iniciativas de intraemprendimiento como Semilla y Co-secha, un programa diseñado para reconocer y apalancar las ideas disruptivas de sus propios colaboradores.

En consecuencia, agrega el directivo, la fórmula es aprovechar la infraestructura y cobertura de ISA Corporativo en publicidad fuera de casa (OOH, por sus siglas en inglés), especialmente en espacios de alta afluencia como la red del Metro de la Ciudad de Méxi-



De acuerdo con Hugo César Camou, CFO de ISA Capital, el valor de la estrategia de la compañía radica en respaldar emprendimientos encabezados por mujeres e impulsar proyectos sustentables enfocados en la economía circular.



co, Guadalajara y Monterrey; los bajo puentes y autobuses en la CDMX y en 31 aeropuertos de la República Mexicana. De este modo, ISA Capital habilita que las compañías puedan escalar sin agotar su liquidez.

“La propuesta trasciende la simple colocación de anuncios, ya que ofrece acompañamiento estratégico, planeación de campañas, vinculación empresarial y acceso a un ecosistema integral de inversión”, explica Camou.

También destaca que, con la estructura operativa flexible tipo *evergreen*, el vehículo no depende de las limitaciones de un fondo cerrado tradicional, sino de la capacidad continua de ISA para comprometer inventario publicitario.

HITOS, ALIANZAS Y DIVERSIFICACIÓN

En los últimos 24 meses, ISA Capital ha analizado más de 70 empresas en sectores como *fintech*, Software como Servicio (SaaS), consumo, salud y sostenibilidad. Esto se refleja en sus resultados más recientes:

- **INVERSIÓN Y TRACCIÓN DE MERCADO:** ISA Capital se encuentra en la fase final para concretar sus dos primeras transacciones bajo el esquema de *Media for Equity*, las cuales suman un monto conjunto aproximado de siete millones de dólares.
- **EXPLORACIÓN DEL ECOSISTEMA CREADOR:** La firma está comenzando una colaboración estratégica con Endeavor para analizar a profundidad la dinámica de los *influencers* que transicionan hacia el rol de emprendedores. Así, identifica lo que esta nueva categoría aporta al mercado.
- **SINERGIA CON EL VENTURE CAPITAL:** ISA Capital mantiene alianzas con fondos tradicionales y una relación cercana con Nascent (fondo especializado en *Media for Equity*), para potenciar a empresas participadas, combinando capital financiero con alcance masivo.
- **INTEGRACIÓN OMNICANAL:** Tras la compra de Liberu, enfocada en contenidos para

redes sociales e *influencer marketing*, la empresa ha ampliado su capacidad para conectar la infraestructura física de publicidad OOH con comunidades digitales de gran alcance.

- **IMPACTO SOCIAL Y AMBIENTAL:** Desarrollo de proyectos de concientización sobre salud y sostenibilidad en los espacios de ISA Corporativo, reforzando la tesis de que la infraestructura publicitaria puede ser un motor del valor social y ambiental positivo.

EL FUTURO DEL MODELO EN LA REGIÓN

Como puntualiza Camou, el fortalecimiento del esquema *Media for Equity* en México demanda elevar sus estándares operacionales, a través de valuaciones objetivas del inventario publicitario, medición rigurosa del impacto en ventas y adquisición de clientes (relación CAC/LTV), así como un gobierno corporativo transparente.

Al combinar la experiencia y solidez de ISA Corporativo con una visión moderna de inversión, ISA Capital demuestra que aportar al crecimiento de los emprendedores locales y a la transición hacia modelos de negocio sustentables forma parte de una estrategia de alto impacto.

“En un mercado altamente competitivo, los medios de comunicación no solo promueven empresas, se convierten en verdaderos socios de su escalabilidad”, concluye el CFO de ISA Capital.



ÚNETE A LA COMUNIDAD SUSCRÍBETE AHORA

EXPANSION

Quién

ELLE

**Sports
Illustrated**
MEXICO

THINK LIKE A MAN
LIFE AND STYLE

MEXBEST



Escanea para
ingresar al sitio



tienda.grupoexpansion.com

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



Mexico Wealth Investment Summit 2026

HSBC México llevó a cabo la primera edición del *Wealth Investment Summit*, un encuentro dirigido a clientes con necesidades patrimoniales financieras sofisticadas e internacionales.

A través de paneles y conferencias, se abordaron temas de economía, infraestructura e innovación, así como diferentes hábitos y tendencias entre los inversionistas.

El evento tuvo como marco la presentación de la propuesta de valor de HSBC, Premier Elite, la cual se centra en cuatro pilares: patrimonio, necesidades internacionales, viajes y salud.

EL PRIMER FORO DE INVERSIÓN Y PATRIMONIO DE HSBC EN MÉXICO



LUIS ROSENDO GUTIÉRREZ, SUBSECRETARIO DE COMERCIO EXTERIOR DE LA SECRETARÍA DE ECONOMÍA Y JORGE ARCE, DIRECTOR

Como una réplica del concepto del *Global Investment Summit* que HSBC organiza a nivel mundial, este evento llegó a México para marcar un precedente en el ecosistema de inversión nacional.

Luis Kuri, director general adjunto de Banca de Consumo de HSBC México, explicó que el programa de paneles y conferencias se diseñó en torno al panorama macroeconómico, el ámbito financiero, el auge de la inteligencia artificial (IA) y la transformación tecnológica de los mercados.

El objetivo fue acercar información y perspectivas de especialistas a sus clientes, para ayudarlos a comprender cómo los cambios económicos y geopolíticos pueden impactar sus finanzas personales y negocios.

Uno de los momentos cumbre del evento fue la conversación que sostuvieron Jorge Arce, director general de HSBC México y Latinoamérica, y Luis Rosendo Gutiérrez, subsecretario de Comercio Exterior de la Secretaría de Economía, sobre el contexto de México y sus relaciones comerciales.

De la misma forma, se presentó el *Affluent Investor Snapshot 2026*, el estudio global de HSBC realizado entre más de 10,000 inversionistas de distintos territorios, incluido México.

Entre los principales hallazgos, destacó el que los inversionistas mexicanos superan la media mundial (47%) en colocación de capital en el extranjero, con un 49%.

En materia de inversión internacional, Estados Unidos concentra 59% de las pre-

ferencias de los clientes en el país, seguido por América Latina, con 39%.

El reporte también mostró una mayor orientación de los mexicanos hacia la diversificación mediante activos alternativos, seguros e inmuebles.

Otro resultado relevante fue el avance en el uso de IA como herramienta para investigar y generar ideas de inversión, si bien los inversionistas mantienen una marcada preferencia por el acompañamiento profesional.

Sin duda, la primera edición del *Wealth Investment Summit* en México consolidó un espacio de diálogo y análisis que permitió a los clientes de alto patrimonio de HSBC México acceder a información sobre mercados y tendencias de inversión.

MÉXICO EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES

El comercio mundial vive una transformación de fondo. Ante las revisiones del acuerdo comercial T-MEC, México busca ser el país que salga mejor librado de la incertidumbre y fortalecerse en este proceso de reestructura global.

En conversación con Jorge Arce, director general de HSBC México y Latinoamérica, Luis Rosendo Gutiérrez, subsecretario de Comercio Exterior de la Secretaría de Economía, comentó que en el diálogo que se tiene actualmente con Estados Unidos, la agenda prioriza sectores estratégicos, amparados e impactados bajo las Secciones y Resoluciones 232 de la Ley de Expansión Comercial de ese país:

AUTOMOTRIZ



ACERO



ALUMINIO



SEMICONDUCTORES Y COMPONENTES ELECTRÓNICOS



Por este motivo, enfatizó el impacto directo en la economía nacional, donde la industria automotriz está generando más de un millón de empleos. Aunado a ello, expuso que el modelo económico tradicional, basado en importar insumos de bajo costo, ensamblar y exportar, se encuentra en evolución.

La visión del gobierno es elevar la integración de contenido nacional y regional dentro de las cadenas de suministro, para captar una porción relevante de los 500,000 millones de dólares que América del Norte importa anualmente desde Asia.

En palabras del subsecretario, la postura negociadora mexicana se ha mantenido bajo la línea trazada por la presidenta Claudia Sheinbaum: “cabeza fría, colaboración, construcción, cuidado del tratado de comercio”.

“Lo que queremos hacer en los próximos años es pasar de un modelo ensamblador, el modelo de la fábrica, a un modelo de creación”.

**LUIS ROSENDO GUTIÉRREZ,
SUBSECRETARIO DE COMERCIO EXTERIOR
DE LA SECRETARÍA DE ECONOMÍA.**

Y en lo que respecta a la propuesta de reforma a la Ley de Inversión Extranjera que se envió al Congreso, Rosendo Gutiérrez detalló que en los últimos 12 meses se ha trabajado en modificar y actualizar diversos procedimientos, reglamentos y normas para fortalecer la posición de México en el T-MEC a través de:

1. UNIFICACIÓN DE CRITERIOS DE SEGURIDAD NACIONAL.

2. HOMOLOGACIÓN DE REGLAS DE MÉXICO CON LAS DE SUS SOCIOS COMERCIALES, A TRAVÉS DEL COMITÉ DE INVERSIÓN EXTRANJERA EN LOS ESTADOS UNIDOS Y LA LEY DE INVERSIONES DE CANADÁ.

El objetivo es que México tenga filtros de seguridad equivalentes a los de sus socios, para proteger sus industrias esenciales.

EL NUEVO PERFIL DEL INVERSIONISTA

Este foro de negocios fue el escenario para que Christian Lafiandra, Country Head of Wealth & Premier Solutions de HSBC México, presentara, a detalle, la encuesta *HSBC Global Affluent Investor Snapshot 2026*.

El reporte fue elaborado por HSBC y la firma de investigación de mercados Ipsos, a partir de 10,000 encuestas mundiales y una muestra representativa de más de 600 inversionistas en México, pertenecientes a la generación Z, *Millennials*, generación X y *Baby Boomers*.

LA RECONFIGURACIÓN DEL PORTAFOLIO

El mercado dejó atrás el dilema entre arriesgar todo (*risk-on*) o guardarlo en efectivo (*risk-off*). Hoy el enfoque es *risk-ready*, es decir, tener liquidez y cautela para invertir.

PRINCIPALES RESULTADOS DEL *HSBC GLOBAL AFFLUENT INVESTOR SNAPSHOT 2026*

La posición máxima del inversionista global en una sola clase de activo media el 20%, lo que impone una diversificación mínima en 5 a 6 clases de activos.

Con las tasas altas, los mexicanos llegaron a tener hasta un 37% de su dinero guardado en efectivo. Hoy esa cifra bajó al 20%, alineándose con el promedio mundial.

El 71% de los inversionistas mexicanos cuenta con patrimonio en el extranjero, principalmente en Estados Unidos.

EL AUGE DE LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL

El 89% de los encuestados utiliza la inteligencia artificial (IA) y el 73% la emplea para gestionar sus finanzas; sin embargo, la toma final de decisiones sigue anclada al factor humano.



En este sentido, el 62% recurre a profesionales en inversiones, mientras que el 32% se apoya en análisis generados por la IA.

LA PERSPECTIVA PARA EL FUTURO

Cada generación sigue el mismo objetivo para construir un futuro financiero seguro. Sin embargo, la manera de alcanzar esa seguridad cambia de acuerdo con las experiencias, prioridades y expectativas de cada etapa de la vida.

La gen Z y los *Millennials* quieren amplitud. Para ellos, la resiliencia financiera se construye a través de la diversificación,

con más clases de activos, más geografías y más productos. Están dispuestos a explorar alternativas y nuevas formas de inversión, con una mayor disposición a asumir riesgos.

En cambio, la Generación X y los *Baby Boomers* buscan fiabilidad. Después de años de construir patrimonio, su prioridad cambia hacia la preservación del capital y la generación de ingresos estables.

No necesariamente una estrategia es mejor que la otra, simplemente son caminos distintos para una meta y HSBC es un aliado con soluciones diseñadas a la medida de cada perfil.

LA PROPUESTA DE VALOR PREFERENTE

Tecnología y gestión activa se unen para cuidar el patrimonio de los clientes Premier Elite de HSBC, con diversificación, herramientas basadas en inteligencia artificial y asesoría de primer nivel. Este fue el tema de la *roundtable* entre directivos de la institución.

Paula Ospina, Head of Customer, Accounts and Marketing de HSBC México, y Christian Lafian-dra, Country Head of Wealth & Premier Solutions de HSBC México, iniciaron la conversación destacando que tecnologías como la inteligencia artificial (IA) impulsan la compra de activos de forma inmediata y al alcance de un clic.

Sin embargo, coincidieron en que las herramientas digitales jamás sustituirán la empatía y el criterio humano. Por ejemplo, ante una caída del mercado o un escenario imprevisto, ningún sistema ofrece tanta tranquilidad como un asesor que explique el panorama a los inversionistas.

Antonio Dodero, Global Asset Management de HSBC México, puso sobre la mesa la volatilidad que domina los mercados globales y se refirió a la importancia de diversificar los portafolios.

ASEGURAR EL PATRIMONIO ES FUNDAMENTAL

Gabriela Martínez, Acting Chief Executive Officer en HSBC Life México, enfatizó que, desde la perspectiva de seguros y blindaje patrimonial, la protección financiera y la planeación sucesoria no deben postergarse.

Bajo esa premisa, HSBC ofrece una propuesta de valor preferente, diseñada para responder a la evolución constante en las necesidades de sus clientes, mediante cuatro pilares: Patrimonial, Salud y bienestar, Estilo de vida y Conexión internacional.



RUMBO.

Gonzalo
Sevilla traza
el futuro de la
Liga de Fútbol
Americano.



PRIMERA Y DIEZ »

LA LIGA DE FUTBOL AMERICANO PROFESIONAL (LFA) DE MÉXICO ENTRÓ EN UNA **NUEVA ETAPA** CON EL **FONDO DE INVERSIÓN** GLOBAL SPORTS CAPITAL PARTNERS. **YA AVANZÓ** EN SU PRIMERA TEMPORADA, **PERO** **AÚN TIENE YARDAS POR DELANTE** PARA DEMOSTRAR RESULTADOS.

POR
PURI LUCENA

FOTO
DIEGO ALVAREZ
ESQUIVEL

7

de junio, 7:00 pm. El Estadio Olímpico de la Universidad Autónoma de Chihuahua (UACH) está casi lleno: alrededor de 20,000 asistentes no quieren perderse la final de la Liga de Fútbol Americano Profesional (LFA) de México, entre Caudillos y los Osos de Monterrey. Desde sus hogares, miles de personas sintonizan el encuentro, que se salda 24-12 a favor de los locales porque, por primera vez en los 10 años de historia de la liga, ESPN transmitió sus partidos.

Para llegar a ese momento, hay que irse casi un año atrás. En noviembre de 2025, el fondo de inversión Global Sports Capital Partners anunció una inversión de 100 millones de dólares, junto con los dueños de los equipos, a lo largo de siete años. La noticia sorprendió porque la liga estaba formada por ocho equipos y parecía tener poco que ofrecer.

Gonzalo Sevilla es el director general y comisionado de la LFA. Antes de llegar a la liga, nunca había ido a un partido del torneo mexicano, pese a su afición por el fútbol americano. De hecho, cuando le hablaron del proyecto, no le pareció atractivo. La conversación cambió cuando supo del fondo de inversión y su objetivo de profesionalizar la liga, “cambiar las viejas costumbres” y llevarla “al siguiente nivel”. El reto venía acompañado de un respaldo que ve una clara oportunidad de crecimiento.

“La LFA no pretende crear demanda de fútbol americano en México, porque ya existe”, explica. La NFL, la liga estadounidense, tiene aquí 40 millones de aficionados, es el segundo mercado con más seguidores, después de Estados Unidos. “Habiendo demanda, lo único que necesita la liga es profesionalizarse y crear una plataforma que permita que esa pasión sea duradera, que ofrezca diversidad a los inversionistas y que se pueda transformar en monetización”.



Sevilla reconoce que no será fácil pero sí posible. Es consciente de que la inversión se ha visto “escandalosa” para el tamaño de la liga, pero insiste en que es un compromiso a siete años, junto con los equipos, y que se ejecutará según las necesidades. “Es importante aclararlo porque luego la gente cree que yo en un cajón tengo un dineral y que gasto a diestra y siniestra. Y pues no. Tenemos una disciplina financiera importante”.

La LFA inició en 2016 y ha subsistido, aun con impagos por parte de los equipos a empleados y proveedores, falta de infraestructura y pérdidas financieras. Sevilla lo califica como un ejercicio casi “heroico”. La nueva administración quiere impulsar una estructura profesional y que los dueños estén comprometidos no solo con su pasión, sino con un músculo financiero real, para dar al aficionado un buen espectáculo, que permita una producción televisiva “en un canal con buenos alcances, buena reputación, talento de narraciones de calidad”, y una experiencia extraordinaria para el fan en los estadios.

Uno de esos dueños es Jorge Ginther, presidente de los Caudillos de Chihuahua, la franquicia que ayudó a fundar en 2019 y que debutó en la liga en 2020. El empresario jugó fútbol americano cuando estudiaba en la Facultad de Contabilidad y Administración en la UACH. “Estaba pasando muchas situaciones personales difíciles y me cambió la vida”, dice.

Nunca había jugado, pero, al morir su madre, acabó durmiendo en los casilleros de la universidad. Se



INFRAESTRUCTURA. Por ahora, la liga no piensa en la construcción de estadios. La mayoría de los equipos los rentan, como Caudillos, que juega en el Olímpico de la UACH.

des, y la LFA les ayuda a mejorar la experiencia del fan.

Para ir más allá, por ahora, habrá que tener paciencia. Un estadio, con la inversión que eso supone para una liga que apenas está volviendo a despegar, no es la prioridad.

En el caso de Caudillos, renta el estadio de la UACH, con capacidad para 20,000 personas, y el reto es llenarlo. La final de la temporada 2026 se jugó ahí y se logró. Pero no es la realidad de todos los partidos, aunque se notan los avances. En la temporada 2025, el promedio de asistencia era de 10,000 personas. En la pasada, aumentaron a entre 12 y 13,000.

En un futuro, Ginther habla de tener una casa propia. El proyecto es construir un centro de espectáculos con capacidad para al menos 10,000 personas, que albergue partidos, conciertos y otras actividades para que sea rentable.

ATRACTIVO PARA EL CAPITAL

Otros empresarios han llegado a la liga a raíz de la inversión de Global Sports Capital Partners. Marcelo Juaristi Mendoza y el grupo de empresarios que han invertido en los Gallos Negros de Querétaro lo hicieron el pasado enero. “Somos un grupo sólido de empresarios que quisimos diversificar, porque vimos en la nueva liga una manera o un instrumento muy certero y confiable”, explica.

Los Gallos se fundaron a finales de 2021 y debutaron en la temporada 2022. Juaristi y sus socios, dedicados hasta ahora a la construcción y el sector inmobiliario, sumaron capital y absorbieron a los dueños anteriores, que mantienen una participación. El empresario reconoce que, con la llegada del fondo de inversión, mucha gente volteó a ver el potencial de diversificación de negocio de la liga.

En su caso, el equipo logró una concesión con el gobierno del estado para tener el estadio, donde también se encuentran las oficinas de los Gallos. Para la segunda temporada, ya han tenido ofertas de las universidades para prestar sus instalaciones. “Tenemos un problema de primer

**100 MDD
DE INVERSIÓN
ESTÁN
PREVISTOS A
SIETE AÑOS.**

enteró de que los integrantes del equipo comían gratis y eso lo motivó. Después, comprendió que había entrado a una familia y se enamoró de lo que representaba ese deporte. “Y como se juega fútbol americano es como se debe jugar en los negocios: tener objetivos claros, estrategia, con un equipo que te respalde, porque cada posición es importante, aprender de las caídas” explica. “Y no solo aprender, sino hacer una reingeniería para que no te vuelva

a suceder. Y, obvio, tienes que estar mirando el marcador”.

Ginther ha visto un cambio “de 180 grados” con la nueva liga, con una organización que también se ha enfocado en la estrategia de mercadotecnia. Para los equipos, la experiencia del aficionado es clave y uno de los objetivos es que cada vez haya más asistentes en los estadios, tanto de gente a la que le gusta el fútbol, como de la que no. Algo similar a lo que ha ocurrido con la Liga Mexicana de Beisbol (LMB), que lidera Horacio de la Vega: crear un espectáculo y una experiencia tan buena alrededor del partido, que la gente se sienta parte del momento. Desde la carne asada previa en familia hasta los shows de medio tiempo.

Sevilla reconoce que para eso hace falta infraestructura. La LFA, de hecho, mira bastante el espejo de la LMB. Ambas tienen oficinas en el mismo edificio de la Ciudad de México y hay buena relación. Con todo, lo primero no será construir estadios. Hoy, los equipos juegan, en su mayoría, en estadios rentados, sobre todo, a universida-

mundo, nos sobran los estadios”, bromea el socio de la franquicia, orgulloso porque sabe que detrás de ese ofrecimiento hay un involucramiento de la sociedad local.

El interés del que habla Juaristi tras la llegada del fondo de inversión es algo que se replica en ligas de todo el mundo. El deporte se ha vuelto atractivo para el *private equity*. Uno de los fondos más activos es Arctos Sports Partners, fundado en 2019 y enfocado en el deporte. KKR concretó su compra en mayo, por 1,400 mdd. Nombres como Ares o Apollo Global Management ya son familiares para los aficionados.

“El deporte es un elemento de diversificación de portafolios de inversión muy bueno”, sostiene Sevilla. “Genera estabilidad y se está agarrado de los sentimientos, la herencia, el fanatismo de la gente y es muy sostenible en el tiempo”.

Además, señala, está pensado para verse en vivo y cuenta con un mercado de consumo que toma decisiones de compra en varias categorías importantes, lo que lo convierte en un elemento jugoso para las plataformas de contenidos. “Por eso, vemos que los derechos televisivos de las ligas parecen no tener un tope en el precio que se está dispuesto a pagar”.

En el caso de la LFA, que aún no cuenta con los elementos de sostenibilidad que ya tienen otros deportes, el atractivo es la posibilidad de crecimiento. “Hace poco, escuché a Ryan Kalil, uno de los dueños de los Osos de Monterrey (y exjugador de la NFL), decir que todo jugador de la NFL sueña con algún día tener un equipo de fútbol americano. Hoy, eso es algo casi imposible”, dice apenas un día antes de que se haga pública la inversión del mexicano Gonzalo Hevia Baillères en los Seahawks de Seattle, a través de su firma HBeyond.

Pero la oportunidad es escasa. La operación del grupo de inversionistas que entró como copropietarios de los Seahawks en septiembre, en la que participó Hevia Baillères, fue de 9,612 mdd.

Francisco San José Cabestany, investigador de la Escuela de Ciencias del Deporte de la Universidad Anáhuac, enfatiza en la idea de rentabilidad futura que anima a los fondos a mirar el deporte, a partir de los cambios que puedan introducir. Y en el impulso que supone, entre otros factores, la venta de derechos de transmisión. En el caso de la LFA, San José destaca el arraigo del fútbol americano en México, no solo por la NFL, también por el fútbol colegial, el de las universidades, con casi un siglo de tradición.

“Si bien las audiencias son distintas y no necesariamente la gente a la que le



HOY QUE TENEMOS PROPIEDADES LOCALES, COMO LA LIGA DE BEISBOL O LA DE BASQUETBOL, VEMOS QUE EL AFICIONADO LO VIVE DE UNA MANERA DISTINTA.

Jorge Castillo,
VP de ESPN Mexico.



gusta la NFL en México va a seguir la LFA, sí buscan consolidar sobre esa base para crear un escenario a mediano o hasta a corto plazo de rentabilidad”, señala. Pero ese escenario pasa por dar mayor difusión a la liga. Y ahí entra otro jugador al partido.

EL VALOR DE UN BUEN SOCIO

La pasada temporada, que duró de abril a junio, fue la primera en la que ESPN entró a transmitir los partidos de la LFA. El medio deportivo de Disney vio en el cambio de administración una oportunidad para aprovechar la transformación hacia una mayor profesionalización y de crecimiento de audiencias en la que trabaja la dirección de la LFA.

“Las ligas locales nos permiten acercarnos de manera muy directa al fanático”, explica Jorge Castillo, Head VP de ESPN Mexico y de Sports Ad Sales & Partnerships en The Walt Disney Company. “Cuando tenemos ligas internacionales, el acercamiento con la marca del fan base es más lejana. Hoy que hemos tenido la oportunidad de tener diferentes propiedades

EL FUTURO DE LOS NEGOCIOS

TIENE UNA
PORTADA
CADA MES

DESCUBRE
POR QUÉ
MILES DE
LÍDERES LEEN
EXPANSIÓN



VISITA: **EXPANSIÓN.MX**

locales, como la liga de beisbol o la de basquetbol, vemos que el aficionado lo vive de una manera distinta”.

Y es esa cercanía donde el directivo ve el factor ganador para ellos. “Si bien ESPN y Disney le pueden dar a la liga el prestigio [que tenemos] de estar siempre en los mejores eventos deportivos, uno de nuestros grandes objetivos es construir *engagement* todos los días con los fanáticos locales y nuevas audiencias”.

El directivo afirma que han registrado un alza en la audiencia prácticamente semanal, pero también un crecimiento en reconocimiento de la marca y la calidad del contenido que genera la propia liga, con una fuerte estrategia en redes sociales. Porque, además, no compite en temporalidad con la NFL, que se juega de septiembre a febrero, y complementa la afición. “Somos un eslabón más de esa estrategia de contenido”.

Al cierre de esta edición, ESPN aún no ultimaba el acuerdo para transmitir una segunda temporada, pero estaba en conversaciones. Castillo ve con optimismo que, en 2027, habrá más equipos, lo que supone más horas de consumo y plazas que visitar.

El otro gran socio de la LFA es Finsus, el patrocinador principal de la liga, que durante tres años llevará el nombre de la empresa. Carlos Marmolejo, CEO y cofundador de la *fintech*, señala que la compañía busca plataformas que les permitan acercarse a distintas audiencias y el americano reúne a “una comunidad muy comprometida”. “Además de la visibilidad, este patrocinio nos permite conectar con las personas desde un espacio que comparte valores con nuestra marca”, dice el empresario. “En Finsus, no queremos que ese primer contacto se limite a una

comunicación comercial tradicional, sino que surja a partir de experiencias relevantes y momentos que ya forman parte de sus intereses”. Ahí está, para Marmolejo, el valor de la alianza.

MIRAR A FUTURO

La próxima temporada traerá ventajas a quienes apostaron por la LFA. No solo porque se fortalecen los equipos actuales, sino porque ya hay negociaciones con varios inversionistas para incorporar nuevas franquicias. En la temporada 2026 jugarán siete equipos, luego de que los Arcángeles de Puebla quedaran fuera de la liga. “Vamos a crecer, sin duda”, dice Sevilla. El siguiente torneo tendrá al menos un equipo más, aunque las negociaciones para sumar más aún no terminan. “Va a haber expansión, pero el hecho de que firmemos acuerdos no significa que estén listos para la próxima temporada”.

Sevilla sabe que hay mucho por hacer, pero está orgulloso de los primeros resultados. Por primera vez, se cerró un acuerdo con una aseguradora para que todas las franquicias, de manera obligatoria, tengan seguro de gastos médicos para sus equipos. Y, aunque no se han solucionado todos los impagos a proveedores heredados de la administración anterior, en esta temporada “ningún jugador se quedó sin cobrar”.

Si bien el deseo es que fuera posible firmar contratos anuales con todos los jugadores, hoy, reconoce, es imposible. De momento, lo más viable es que se logre con los *coaches* y su *staff*, para trabajar la estrategia durante todo el año. Y están cerrando acuerdos con agentes de jugadores de distintas partes del mundo para acceder a más talento.

Juaristi, de Gallos Negros, señala que esa es su apuesta. A principios de noviembre llevarán a cabo el relanzamiento de la marca y la presentación de la estrategia para el *flag* futbol, el nuevo uniforme, logo y equipo. “Contratamos al mejor *head coach* de México. Tenemos un *dream team*. Los demás colegas se van a poner a temblar”, asegura. Sus entrenadores ya están trabajando en la siguiente temporada.

Y los patrocinios han empezado a tocar a la puerta del equipo, que ha incrementado su presupuesto para la siguiente temporada a 30 millones de pesos. Eso incluye salarios, traslados y la homologación de salarios entre jugadores estadounidenses y mexicanos.

Ginther señala que, actualmente, ningún equipo es rentable, pero con los cambios realizados no duda de que pronto llegará el punto de equilibrio. El equipo de Chihuahua prevé subir 20% su inversión para la siguiente temporada. Eso son 5 mdp más que este año. Es optimista con la evolución de la liga. “Lo importante es que nos enfoquemos en cómo vamos a crecer todos”, opina.

Sevilla, el comisionado de la LFA, ve a siete años una liga con planes avanzados para que las franquicias tengan sus propios estadios, con un gremio establecido de árbitros, con jugadores con salarios anuales. Y ligas de *flag* futbol, con academias para niños. “El mercado mexicano de futbol americano da para eso. Y lo que necesita es más inversionistas, no solo el fondo, y mucho trabajo”.

BUENA LUCADA. Los Gallos Negros de Querétaro debutaron en la temporada 2022, luego de recibir inversiones de un grupo de empresarios como una estrategia de diversificación.



Durante 35 años,
PROSER ha evolucionado junto con la industria de la construcción,
fortaleciendo sus capacidades y consolidando un grupo empresarial
con presencia en distintos eslabones de la cadena de valor.

**CONSTRUYENDO CONFIANZA,
ENTREGANDO EXCELENCIA**

HUAMANTLA • TLAXCALA

BIM + LEAN CONSTRUCTION

SHA WELLNESS • CANCÚN

ALTA COMPLEJIDAD, PRECISIÓN
TÉCNICA EN EJECUCIÓN

PROSER GRUPO CONSTRUCTOR

DIFERENTES CAPACIDADES, UNA MISMA VISIÓN.

División Construcción

Construcción Industrial
y Gran Formato

Construcción Vertical
y Hotelera

Vías
Terrestres

Diseño de
Proyectos + BIM

División Industria

Agregados

Konkret

Vidrio Bisel

Mega Carpintería
Arquitectónica

Una nueva mirada

AL CONSUMO DE LECHE EN MÉXICO

Crecer modifica los requerimientos de nutrición, pero no elimina la importancia de una alimentación adecuada. Es por ello que Lala busca replantear el papel de la leche en las distintas etapas de la vida



Por esta razón, plantea la interrogante: ¿En qué momento decidimos que su consumo era solo para niños?

Ese es el punto de partida de “La leche no tiene edad”, campaña con la que Grupo Lala busca generar conciencia y ampliar la conversación, al mostrar las razones para incorporarla al día a día conforme las personas se van desarrollando.

La intención, explica Reyes, es que el vaso de leche encuentre un espacio en las rutinas actuales, desde el desayuno o el café de la mañana hasta un *smoothie* o después de hacer ejercicio, en lugar de intentar reproducir exactamente el hábito que existía en la infancia.

“La leche no tiene edad. El bienestar tampoco. Hay hábitos que vale la pena conservar toda la vida y un vaso de Lala al día es uno de ellos: simple, nutritivo y para todas las generaciones”.

CLAUDIA REYES,

directora de Mercadotecnia masterbrand y Leches de Grupo Lala.

Durante la infancia, tomar leche suele estar asociado con la idea de crecer con huesos sanos y fuertes. Es una costumbre que se construye desde casa y que, en los primeros años, forma parte de la rutina de muchos mexicanos. Sin embargo, al llegar a la adolescencia y posteriormente a la adultez, esa relación comienza a cambiar.

De acuerdo con la Encuesta Nacional de Salud y Nutrición 2024 (ENSANUT), siete de cada 10 mexicanos no toman leche todos los días, una cifra que invita a analizar cómo evolucionan las decisiones alimentarias conforme lo hace su estilo de vida.

RECONECTAR CON UN VIEJO HÁBITO

Para Claudia Reyes, directora de Mercadotecnia masterbrand y Leches de Grupo Lala, el reto va más allá de únicamente hablar del valor nutricional de la leche, para recuperar su lugar entre los jóvenes y adultos.

LO QUE CAMBIA DESPUÉS DE LOS 30

Como sostiene Mary Carmen Mondragón, directora de Nutrición de Lala, el organismo está en constante transformación, pero es alrededor de los 30 años cuando se alcanza el pico de masa ósea. Justamente, menciona, es la fórmula para mantener la masa muscular, junto con una rutina de ejercicio.

Es decir, en los primeros años, el metabolismo está orientado a depositar calcio en los huesos. Con el paso del tiempo, el objetivo se enfoca en ayudar a mantener esa reserva en lugar de incrementarla. El calcio, además, continúa siendo utilizado en diversas funciones del cuerpo.

Algo similar ocurre con la masa muscular. Si bien en la juventud existe un mayor crecimiento y ejercicio, en la adultez puede aumentar el sedentarismo, que tiene que contrarrestarse al procurar una alimentación que aporte suficiente proteína y esté acompañada de actividad física.

En ese contexto, la leche reúne dos elementos relevantes: calcio y proteína. Mondragón señala que un vaso de leche aporta aproximadamente 7.5 gramos de proteína, junto con aminoácidos



“A partir de los 30 años, tenemos una responsabilidad adicional: cuidar que el calcio de nuestros huesos se mantenga”.

MARY CARMEN MONDRAGÓN,
directora de Nutrición de Lala.

esenciales y leucina, mientras que su composición incluye también otros nutrientes como vitamina D y fósforo.

Asimismo, en la menopausia adquieren especial importancia frente a los cambios asociados con la pérdida de calcio y la tendencia a la sarcopenia, una enfermedad progresiva. Por su parte, en edades avanzadas se vinculan con la conservación de fuerza y movilidad.

Sin lugar a dudas, concluye la ejecutiva, atender las demandas del cuerpo en cada etapa es el factor decisivo para un envejecimiento más saludable.

LA SALUD DE MAÑANA SE CONSTRUYE HOY

Como médico, Mauricio González coincide en lo que apuntan las directivas de Lala, pero enfatiza que otro tema fundamental es hablar sobre prevención. En sus palabras, cuidar la salud no debería comenzar hasta que aparece un problema.

Asegurar la libertad e independencia para el futuro son aspectos que se construyen con anticipación, por ejemplo, a través de la alimentación, la actividad física regular, el descanso y otros comportamientos habituales.

Y, desde esta mirada, la leche deja de ser exclusivamente un alimento asociado con la infancia para convertirse en un componente estratégico del esquema de nutrición que exige la salud ósea. Sin embargo, González pone el acento en evitar los extremos.

La evidencia sobre los lácteos debe distinguir entre asociaciones y causalidad. Aunque existen estudios que han observado asociaciones favorables con algunas condiciones metabólicas, cardiovasculares y con ciertos tipos de cáncer (como el colorrectal), eso no significa que beber leche por sí sola prevenga una enfermedad.

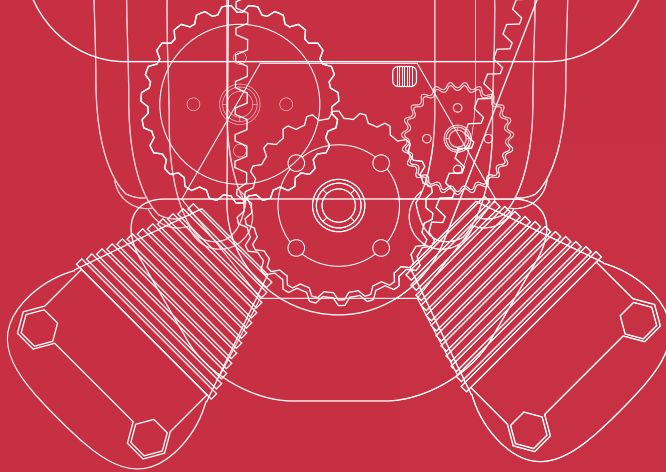
Ningún alimento funciona de manera aislada, afirma el especialista, por lo que el papel de la leche debe entenderse dentro de una alimentación variada y equilibrada.

En definitiva, el mensaje de que “la leche no tiene edad” es darle al cuerpo el respaldo que necesita y Lala ofrece un portafolio con alternativas pensadas para cada generación y estilo de vida.

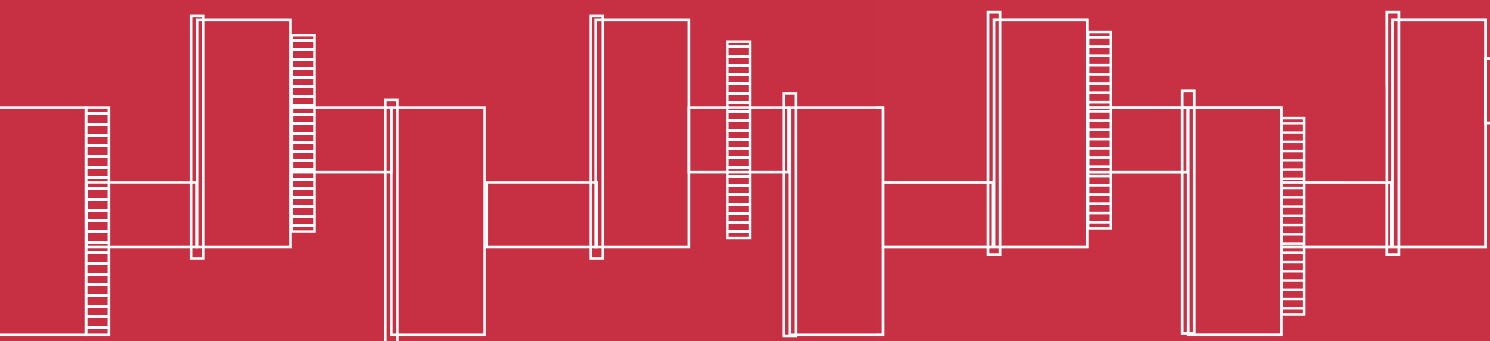


“Cuidarnos no significa comer perfectamente ni buscar un alimento que resuelva todo, significa tomar mejores decisiones de manera constante”.

MAURICIO GONZÁLEZ,
médico y vocero de Lala.



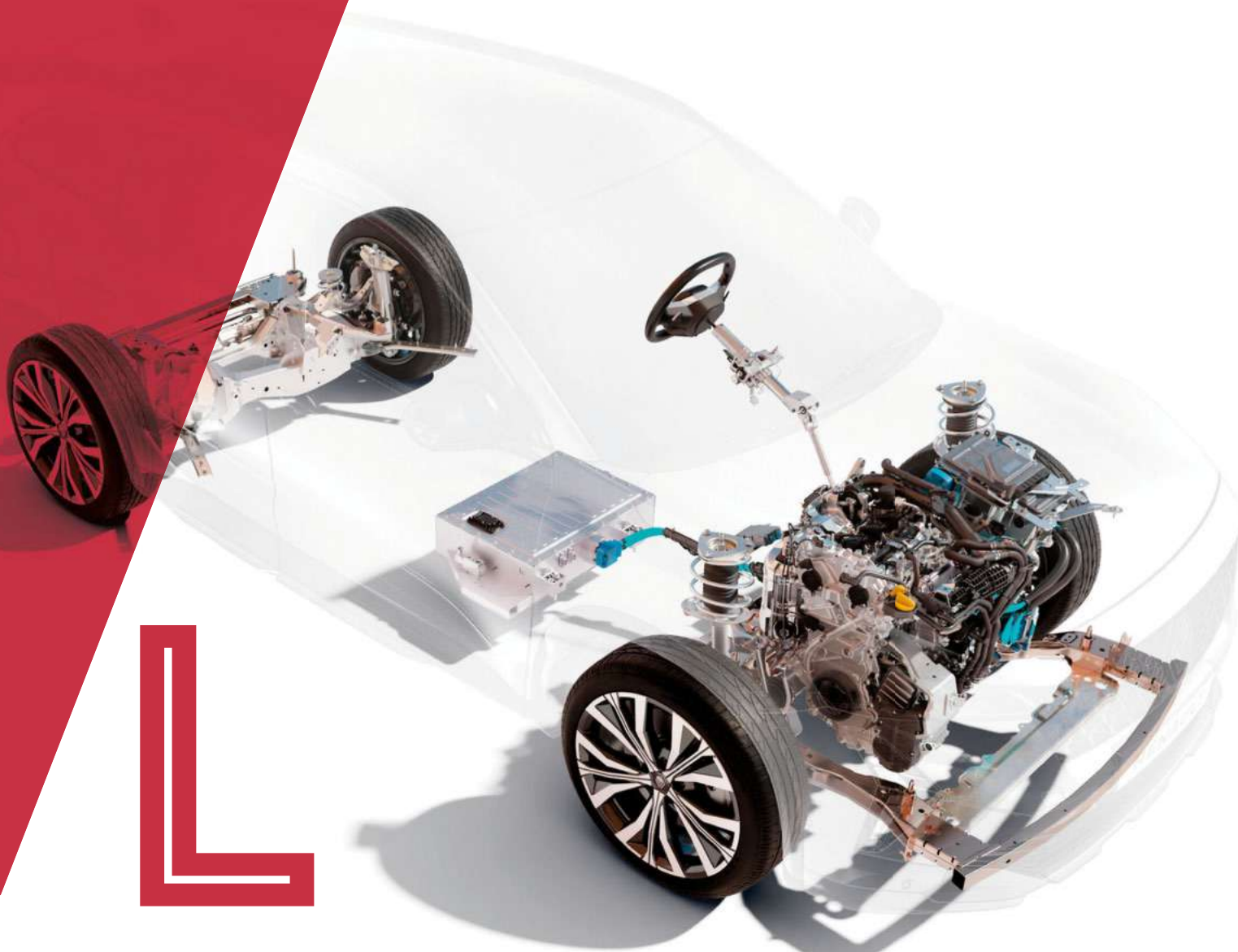
UNA CARRERA, VARIAS RUTAS



La electrificación no ha avanzado al ritmo esperado y ahora las automotrices deben financiar varias tecnologías en un mercado más competitivo.

POR: Ivet Rodríguez

FOTOS: CORTESÍA



Los fabricantes de vehículos anunciaron, a lo largo de la década pasada, inversiones de miles de millones de dólares, nuevas plataformas, fábricas de baterías y planes para dejar atrás la gasolina. Pero el mercado no siguió el guion. Los consumidores no adoptaron los autos eléctricos al ritmo que esperaba la industria, los precios se mantuvieron elevados y la infraestructura de carga avanzó de manera desigual.

Ahora, pasado ese entusiasmo inicial, los fabricantes tradicionales enfrentan una doble presión. Por un lado, necesitan acelerar su apuesta por la electrificación para competir con las marcas chinas y, al mismo tiempo, conservar la capacidad para producir vehículos de combustión competitivos y desarrollar híbridos, un segmento que las propias compañías del país asiático también pretenden conquistar.

La apuesta que durante años parecía encaminada hacia una sola tecnología terminó convirtiéndose en una

carrera con varias rutas. El problema es que ahora las automotrices tienen menos margen financiero para recorrerlas todas y enfrentan una competencia más cerrada.

UN EXPERIMENTO

Para Eugenio Grandio, presidente de la Electro Movilidad Asociación (EMA), parte del problema comenzó en la manera en que la propia industria entendió la electrificación. Los vehículos eléctricos, explica, eran vistos principalmente como un asunto de ingeniería, investigación y desarrollo tecnológico, y no como el siguiente gran negocio de las automotrices.

“Al principio, era un experimento”, dice. “Para los CEO era muy cool decir: ‘Para 2030, vamos a dejar de hacer coches de combustión’”.

Grandio conoce de cerca esa transición. Antes de presidir la EMA, fue responsable de Desarrollo de Mercado y Relaciones Gubernamentales de Tesla en México y trabajó durante ocho años en BMW Group México.

La percepción comenzó a cambiar hacia el final de la década pasada, conforme Tesla ganó presencia y distintos gobiernos reforzaron sus políticas para reducir las emisiones. Un análisis de Reuters de 2022 estimaba que los fabricantes a nivel mundial preveían invertir cerca de 1.2 billones de dólares hasta 2030 en vehículos eléctricos, baterías y materiales.

El problema, de acuerdo con Grandio, es que los fabricantes tradicionales tardaron demasiado en convertir esa apuesta en una prioridad de negocio. Cuando intentaron acelerar, se encontraron con un entorno mucho más desafiante.

Las armadoras iniciaron esta década con la bofetada financiera de la pandemia, que golpeó las ventas y las cadenas globales de suministro, y presionó sus presupuestos. A ese contexto poco favorable se sumó un competidor que llevaba años construyendo una ventaja: China.

En 2020, sus fabricantes ya habían desarrollado una cadena de suministro integrada, ganado escala y avanzado de manera simultánea en baterías, motores eléctricos, software y manufactura. Esa combinación pronto comenzó a reflejarse en los precios. BYD, por ejemplo, consiguió colocar en México eléctricos por debajo de 400,000 pesos, un nivel que las marcas tradicionales habían buscado durante años sin conseguirlo.

Jorge Vallejo, director general de BYD México, atribuye parte de esa ventaja a la magnitud de los recursos destinados al desarrollo tecnológico. “Hoy, somos la empresa de venta de autos de nueva energía número uno en el mundo. ¿Cómo lo estamos logrando? Precisamente con 120,000 ingenieros trabajando en 11 centros de diseño, con más de 29,500 millones de dólares (a lo largo de su historia)”, detalla.

Las marcas occidentales, sostiene Grandio, no alcanzaron ese nivel de inversión en innovación, desarrollo, patentes y tecnología aplicada a la electrificación. Esa brecha dificultó que sus inversiones se tradujeran en productos capaces de convencer al consumidor. “Las marcas decían: ‘Bueno, sacamos un eléctrico con tal de cumplir’”, señala.

Bajo esta lógica, y en algunos casos, llegaron al mercado con precios elevados, menor autonomía o menos tecnología que los modelos de Tesla y de los fabricantes chinos, que empezaron a combinar precios competitivos con mayor equipamiento y tecnología.

Para Grandio, esto llevó a algunas marcas convencionales a confundir el bajo



EN CONJUNTO. Renault y Geely han creado una alianza que ha permitido impulsar sus vehículos híbridos.

desempeño de determinados productos con una falta de interés del consumidor por la electrificación. “Cuando estás comprando un coche y comparas uno que trae toda la tecnología con otro eléctrico de una marca generalista, y este último es más caro, da menos autonomía y tiene menos tecnología, pues ¿con cuál te quedas?”, lanza.

Desde esa perspectiva, el problema no era necesariamente que el consumidor rechazara el vehículo eléctrico, sino que no encontraba suficiente valor para justificar el cambio.

El resultado ha sido un mercado eléctrico que avanza a velocidades muy distintas según la región. En China, los vehículos 100% eléctricos ya representan el 53% de las ventas; en Europa, el 28%, y en Estados Unidos, el 10%. Incluso dentro de América Latina la adopción es desigual: en Brasil representan el 3% de las ventas, mientras que en México alcanzan el 1.3%.

ECOSISTEMA DE SERVICIOS

El camino que algunas marcas tradicionales han tomado en esta competencia ha sido construir alrededor de sus vehículos eléctricos una propuesta capaz de reducir las barreras que todavía enfrenta el consumidor, desde la instalación de un cargador hasta el servicio posventa.

Grupo Hyundai, que agrupa las marcas Hyundai, Kia y Génesis, ha invertido desde 2021 en el desarrollo de una Plataforma Modular Eléctrica Global, la E-GMP, que ha dado paso a una decena de vehículos del grupo, entre ellos, el Hyundai Ioniq 5 y el Kia EV3.

La automotriz recién comenzó con la producción y comercialización en México del EV3. Aunque su precio será mayor que el del promedio de los eléctricos chinos

24° FESTIVAL DE CINE DE MORELIA

OCTUBRE
16-25
2026



Selección Oficial del 24° FICM
 Conoce las películas mexicanas
 que competirán en el #FICM2026
 Consulta www.moreliafilmfest.com

cinépolis



CPKC
DE MÉXICO



AIRFRANCE

ADOLFODOMINGUEZ



Quién

TV5 MONDE

morelia siente la
cultura

m
morelia brilla más



MICHOACÁN
CULTURA
VIVA

Michoacán
EL ALMA DE MÉXICO

(689,700 y 767,700 pesos y autonomías de hasta 436 y 605 kilómetros, respectivamente), la apuesta de Kia busca diferenciarse también por su ecosistema de servicios.

“El precio del vehículo incluye el cargador, 22 metros de conexión y la asesoría o la gestión con la CFE. Estamos completamente involucrados como parte de nuestra responsabilidad de vender el auto”, dice Horacio Chávez, Managing Director de Kia México. “Recuerdo perfectamente que hablaba con distribuidores que vendían BYD. Yo les preguntaba: ‘Oye, ¿cómo le haces con el cargador?’. Y ellos me decían que le decían a los clientes: ‘Aquí hay tres compañías que se dedican a esto, escoge la que quieras y aquí está el teléfono. Ponte en contacto con ellos’”.

Pese a que el ejecutivo reconoce que la adopción de los eléctricos será más lenta de lo que se anticipaba hace dos o tres años, afirma que la electrificación continúa siendo parte del futuro de la industria. “Yo creo que [la multiplicidad de energías] es la tendencia. Nosotros somos un vivo ejemplo de eso. Ahorita mantenemos la producción de modelos a gasolina y estamos incorporando un vehículo totalmente eléctrico”, dice Chávez sobre la planta de Pesquería, en Nuevo León.

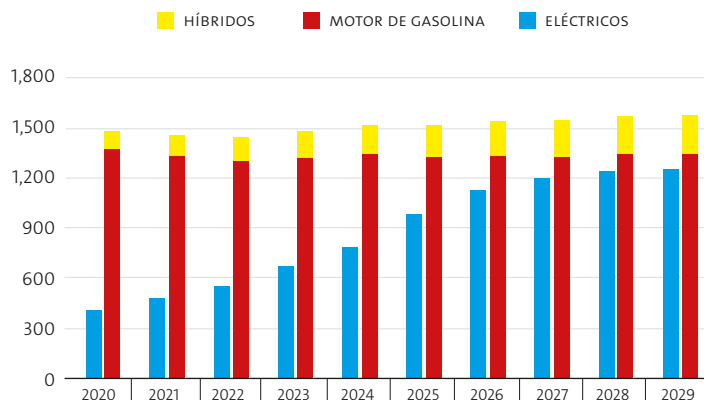
MULTIENERGÍA

La industria comenzó a abandonar la idea de una transición lineal hacia el vehículo eléctrico. En su lugar, los fabricantes necesitan operar con una cartera tecnológica más amplia, que incluye motores de gasolina, híbridos, híbridos enchufables y eléctricos.

LA GASOLINA DOMINA

La proyección de la Agencia Internacional de Energía (IEA, por sus siglas en inglés) es que la disponibilidad de modelos con motor de combustión sea mayor que la de vehículos 100% eléctricos hacia finales de la década.

NÚMERO DE MODELOS



FUENTE: IEA.

INTEGRAL. Kia ha buscado diferenciarse a través de su plataforma de servicios: no solo vende un auto, también asesoría con la CFE.

“Los clientes tienen distintas necesidades. Por eso, la movilidad electrificada en México será multitecnología. Habrá vehículos híbridos, híbridos enchufables, eléctricos y otras soluciones”, sostiene Lorena Marín y Kall, directora de Comunicación, Relaciones Públicas, Responsabilidad Social y Marketing Experiencial de Mazda de México.

El cambio no es exclusivo de las marcas tradicionales. Los fabricantes chinos también están ampliando su estrategia. Su ventaja en eléctricos no significa que puedan ignorar el resto del mercado, sobre todo, ante el crecimiento de los híbridos y otras tecnologías. “Hay distintas necesidades, por lo tanto, sabemos que tenemos que ofrecer tecnologías distintas”, reconoce Ricardo Arvizu, director de Producto de Geely en México.

Esta diversificación también está modificando la relación entre fabricantes. Geely es un ejemplo. En 2024, se alió con Renault y, posteriormente, con Saudi Aramco para crear Horse Powertrain, una firma conjunta enfocada en el desarrollo de sistemas de propulsión. Renault aporta décadas de experiencia en motores de combustión; Geely, el conocimiento adquirido en electrificación, mientras que Saudi Aramco participa con su interés en tecnologías que permitan mantener un espacio para los combustibles líquidos.

Para Geely, la combinación permite acelerar el desarrollo de sistemas híbridos sin tener que recorrer desde cero cada etapa tecnológica. Para Renault, abre la posibi-





Envia.com x +



https://www.envia.com



Conecta

tu negocio



Vende y



envia.com

EL SOFTWARE DE LOGÍSTICA PARA AUTOMATIZAR TUS ENVÍOS



Regístrate **GRATIS** y comienza a enviar

lidad de acelerar el desarrollo de plataformas electrificadas.

Miguel Barbeyto, presidente y CEO de Mazda de México y director de Nuevos Mercados en América Latina, ya anticipaba en 2024 que la apuesta de los fabricantes chinos por los eléctricos podría llevarlos de regreso a los motores de combustión y abrir espacio para nuevas alianzas. “Si hay un buen *deal*, claro. Yo necesito de ti, tú necesitas de mí, ¿qué hacemos? Porque no hay dinero que alcance”, dijo entonces.

Las marcas tradicionales también buscan alianzas para ampliar sus capacidades y acelerar el desarrollo de múltiples plataformas. Nissan, por ejemplo, trabaja con socios externos mientras define cómo cubrir las distintas necesidades tecnológicas de sus mercados.

“Dongfeng es uno de nuestros socios a nivel global y, evidentemente, estamos viendo qué tipo de trabajo podríamos hacer con ellos y con otros. Estamos abiertos”, dijo Iván Espinosa, CEO global de Nissan, en su visita a México en agosto. “Lo que estamos haciendo es asegurar que tengamos cubiertos todos los flancos”, añadió.

EL PROBLEMA FINANCIERO

La multiplicidad tecnológica tiene un costo. Los fabricantes necesitan invertir de manera simultánea en varias generaciones de producto, justo cuando sus recursos financieros están bajo presión.

Según datos de Urban Science, desarrollar un vehículo cuesta, en promedio, entre 1,600 y 2,000 mdd, y, al mismo tiempo, los ciclos de producto se han reducido, lo que significa que el tiempo disponible para recuperar la inversión es cada vez menor.

La presión ya se refleja en el flujo de efectivo de las automotrices. Los resultados del segundo trimestre de 2026 muestran el margen financiero con el que las empresas están afrontando esta transformación.

Un análisis de Bain & Company muestra que los fabricantes de equipo original (OEM) cerraron el cuarto trimestre de 2025 con un margen de apenas el 3.6%, más del 60% por debajo del máximo alcanzado en 2021.

La presión aumenta cuando se incorporan las amortizaciones y los costos de programas de vehículos eléctricos cancelados, que para los fabricantes con exposición al mercado estadounidense pueden representar entre 5,000 y más de 20,000 millones de dólares por caso. Con esos costos, el margen trimestral ajustado cae hasta terreno negativo, al -2.3%, mientras que el promedio anual de 2025 se ubicó en 2.7%.

Las automotrices, por ahora, no pueden abandonar la combustión interna, pero tampoco dejar de invertir en electrifica-

DESPIDOS EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ

Solo en lo que va de 2026, fabricantes y proveedores de componentes, baterías y tecnología anunciaron 93,459 despidos a nivel mundial.

Categoría / Sector	Empresa	Empleados despedidos	% de plantilla	Causa principal
Fabricantes de vehículos (OEM)	Volkswagen Group	50,000	7.5%	Reestructuración / baja demanda
	Porsche	8,900	10.6%	Reestructuración
	BMW	8,000	5.2%	Reducción de costos
	Jaguar Land Rover	4,000	10.0%	Reducción de costos
	Lucid	1,819	10.7%	Baja demanda / reducción de costos
	General Motors	1,740	0.5%	Baja demanda / reestructuración
	International Motors	1,341	8.9%	Reestructuración
	Nissan	900	9.7%	Baja demanda
	Daimler Truck North America	375	1.3%	Reestructuración
	Rivian	300	2.0%	Baja demanda
	Harley-Davidson	100	1.8%	Reestructuración

Categoría / Sector	Empresa	Empleados despedidos	% de plantilla	Causa principal
Componentes automotrices	Bosch	13,000	3.1%	Reducción de costos
Baterías para EV	Ultium Cells	1,334	78.5%	Baja demanda
Baterías para EV	SK Battery America	958	37.3%	Baja demanda
Vidrio automotriz	Carlex Glass America	325	10.8%	Reestructuración
Componentes automotrices	PMG Indiana	150	8.8%	Baja demanda
Infraestructura EV	ChargePoint	145	10.1%	Reestructuración
Investigación y Desarrollo	Mercedes-Benz R&D NA	72	2.4%	Reducción de costos

FUENTE: Layoffhedge.

1.3%

DE LAS VENTAS DE VEHÍCULOS EN MÉXICO CORRESPONDEN A ELÉCTRICOS. EN CHINA, SON EL 53% Y EN EU, EL 10%.

ción. Esa convivencia entre tecnologías está convirtiendo la transición en una etapa especialmente costosa, que obliga a los fabricantes a buscar ahorros.

Según el rastreador independiente de despidos Layoffhedge, 11 fabricantes de vehículos han anunciado 77,475 recortes en lo que va de año, que llegan a 93,459 si se suman los 15,984 anunciados por proveedores de autopartes y tecnología.

Nissan y Volkswagen, por ejemplo, han reconocido que la velocidad con la que evolucionan sus competidores obliga a cambiar estructuras que durante décadas estuvieron diseñadas para operar a mayor escala y con ciclos de desarrollo más largos. Las automotrices buscan simplificar portafolios, hacer más eficientes sus plantas, acortar los tiempos de desarrollo y aprovechar nuevas tecnologías, desde la IA hasta plataformas de vehículos eléctricos y software.

Uno de los movimientos más recientes es el de Volkswagen Group, que en sep-

tiembre presentó su Plan Futuro 2030, una estrategia que reconoce el nuevo entorno competitivo y pretende recuperar rentabilidad mediante una profunda transformación de su operación.

“A pesar de los avances logrados, las reducciones de costos previstas hasta la fecha en el marco de los programas acordados no son suficientes en el contexto económico y geopolítico actual. Debemos, en cambio, reestructurar radicalmente nuestro modelo de negocio y lograr mejoras estructurales y sostenibles”, dijo Arno Antlitz, director financiero del grupo.

La compañía pretende llevar su red a un nivel acorde con una demanda de aproximadamente nueve millones de vehículos anuales, desde una capacidad prepandemia pensada para fabricar 12 millones. También prevé disminuir hasta 50% su cartera de modelos y hasta 75% la complejidad de las configuraciones hacia 2035.

El diagnóstico también ha llegado a Nissan. Espinosa reconoce que los nuevos competidores están avanzando con una velocidad que obliga a modificar tanto la cadena de suministro como los procesos internos de desarrollo. “Vemos este creci-

miento y es muy evidente que los nuevos competidores vienen de manera muy dinámica y muy rápida”, dijo durante su visita a México.

Para Nissan, el desafío no consiste únicamente en competir contra vehículos más baratos. También implica responder a fabricantes que pueden incorporar tecnología y cambios de producto con mayor rapidez. “Hemos estado trabajando en transformar mucho nuestra cadena de suministro y nuestros programas de desarrollo dentro de la compañía. Entendemos la velocidad de China, entendemos la tecnología que tienen y estamos trabajando para implementarla en nuestros programas también”.

Esa presión también llevó a Nissan a revisar el tamaño de su estructura. Espinosa explicó que la compañía había crecido hasta alcanzar una dimensión que ya no correspondía con lo que podía absorber su estructura de ingresos. “Lo que hicimos fue simplemente reducir el tamaño, pero mantener esta flexibilidad. Y lo que esta flexibilidad nos proporciona es poder pivotar en función de los cambios que veamos en geopolítica, en políticas de gobierno y en otros fenómenos que están pasando”.

HABLEMOS DE MODA

El primer podcast de moda en México

EL PODCAST DE MODA FAVORITO
EN ESPAÑOL

¡ESCÚCHANOS TODOS LOS MARTES!

CLAUDIA CÁNDAMO
EDITORA GENERAL

JORDI LEMARIE
EDITOR DIGITAL



ELLE
PODCAST

Empresas Responsables 2026

TRANSFORMAR LA MANERA DE HACER NEGOCIOS

Este evento visibiliza a las organizaciones que están dejando una huella positiva mediante prácticas sostenibles integradas a su operación diaria.

A lo largo de doce años, el ranking Empresas Responsables, publicado por *Expansión*, ha evolucionado para destacar el avance en materia Ambiental, Social y de Gobernanza (ESG, por sus siglas en inglés) en México.

Para la edición de 2026, la metodología reforzó la evaluación de la transparencia como un eje transversal, confirmando la sostenibilidad como un modelo de negocio integral que demanda resultados medibles.

Con ello, la revelación del listado dio paso a una cena dedicada a los galardonados en ocho categorías, divididas en los tres pilares ESG y cinco iniciativas que reflejan el compromiso del sector privado con el desarrollo.

Entre 173 organizaciones postuladas, L'Oréal Groupe levantó la presea de Empresa Responsable, al dejar constancia de que el éxito económico y la sostenibilidad avanzan juntos, con visión de largo plazo centrada en el impacto positivo en el planeta y sus comunidades.

Diageo México se posicionó como Líder Ambiental; mientras que Orbis Advanced Corporation fue el Líder en Gobernanza por segundo año consecutivo y T-Systems México se coronó como Líder Social, triunfando a la par en la categoría Espacios que Cuidan, entregada en alianza con Essity.

Asimismo, se reconoció el desempeño de Banorte en Innovación Sostenible en Productos y Servicios y la Iniciativa Verde de Hoteles BF, que reduce el uso de materiales plásticos, al igual que la plataforma "Jóvenes Compartamos" de Compartamos Banco y el proyecto *For&From* de Grupo Inditex, un empate en la categoría Impacto Social Transformador.



EMPRESA RESPONSABLE DEL AÑO

L'ORÉAL GROUPE



EL MÁXIMO GALARDÓN POR INTEGRAR LOS CRITERIOS AMBIENTALES, SOCIALES Y DE GOBERNANZA EN SU CULTURA CORPORATIVA.



LÍDER EN GOBERNANZA: ORBIS ADVANCED CORPORATION, QUE OBTUVO ESTA DISTINCIÓN POR SEGUNDO AÑO CONSECUTIVO POR SU COMPROMISO CON EL CUMPLIMIENTO NORMATIVO Y LA TRANSPARENCIA.



T-SYSTEMS MÉXICO DESTACÓ EN LAS CATEGORÍAS LÍDER SOCIAL Y ESPACIOS QUE CUIDAN EN ALIANZA CON ESSITY, POR SUS POLÍTICAS PARA ACOMPAÑAR DIFERENTES ETAPAS DE LA VIDA DEL TALENTO FEMENINO.



LAS OCHO COMPAÑÍAS GANADORAS ESTÁN DEMOSTRANDO QUE ES POSIBLE TRANSFORMAR LA MANERA DE HACER NEGOCIOS EN MÉXICO.



INNOVACIÓN SOSTENIBLE EN PRODUCTOS Y SERVICIOS: EL PREMIO FUE PARA BANORTE POR PROMOVER LA INCLUSIÓN FINANCIERA A TRAVÉS DE LA OFERTA DE MUJER PYME BANORTE.



HOTELES BF DESPUNTÓ POR LA INICIATIVA DESPLASTÍFICATE, A FAVOR DE LA REDUCCIÓN DE PLÁSTICOS DE UN SOLO USO, EN LA CATEGORÍA INICIATIVA VERDE.



LA PLATAFORMA PARA EMPRENDEDORES "JÓVENES COMPARTAMOS" DE COMPARTAMOS BANCO ASEGURÓ EL TROFEO AL IMPACTO SOCIAL TRANSFORMADOR.



TAMBIÉN EN EL RUBRO DE IMPACTO SOCIAL TRANSFORMADOR, SOBRESALIÓ EL PROYECTO DE INTEGRACIÓN SOCIOLABORAL FOR&FROM DE GRUPO INDITEX.



EN LÍNEA CON SU ESTRATEGIA DE SUSTENTABILIDAD, AEROMÉXICO FUE UNO DE LOS PATROCINADORES DE LA ENTREGA DE RECONOCIMIENTOS, REALIZADA EN EL POLYFORUM CULTURAL SIQUEIROS.

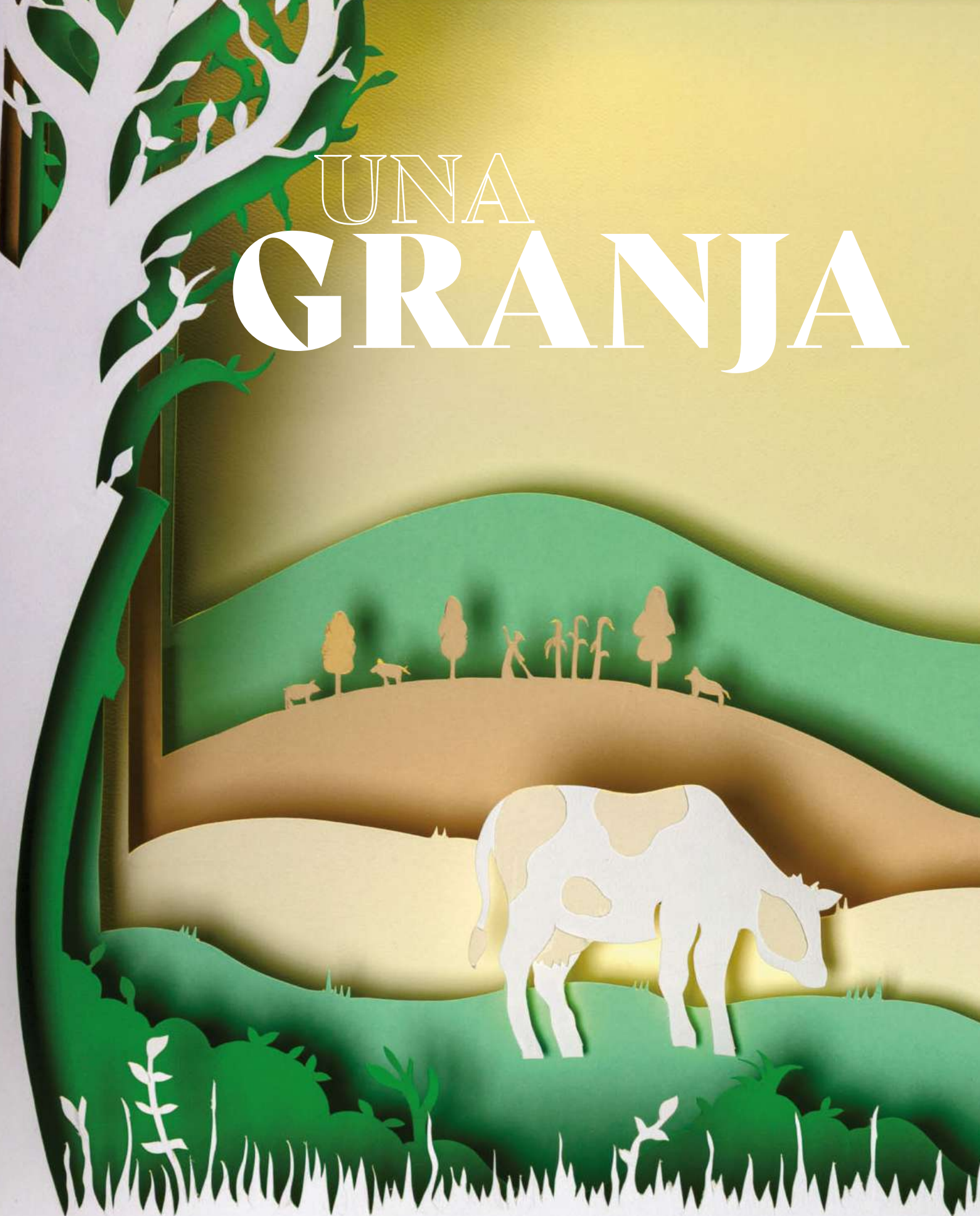


LA PREMIACIÓN EMPRESAS RESPONSABLES 2026 ES PARTE DEL EXPANSIÓN ESG SUMMIT, PRESENTADO POR BANORTE.

Durante su intervención, Rosalía Lara, editora de Expansión ESG e Inteligencia de *Expansión*, subrayó el valor del trabajo en equipo para concretar el evento de premiación. Asimismo, agradeció la labor del jurado y la disposición de las empresas participantes en la convocatoria.

"Esta noche es una celebración por todos los caminos recorridos, pero también debe ser un impulso. No nos podemos quedar aquí, falta muchísimo por construir y es una invitación a seguir avanzando", concluyó a modo de llamado a la acción.

UNA GRANJA



FELIZ... & RENTABLE

Vacunas, alimentación de calidad y espacios confortables son parte de las inversiones que realizan las empresas ganaderas para que los animales vivan y engorden mejor, lo que al final se traduce en mejores resultados financieros.

POR: Rosalía Lara

FOTO: Anylú Hinojosa Peña

ARTE EN PAPEL: Alina Torres





acario Quezada tiene 74 años y toda su vida ha criado gallinas, cerdos y borregos en un rancho de traspatio en Temascalapa, Estado de México. No estudió zootecnia ni veterinaria, pero después de décadas entrando a corrales todas las mañanas aprendió a leer a sus animales con una precisión que ningún manual le enseñó. Sabe, por ejemplo, que cuando entra y los animales se apartan, algo anda mal. Por el contrario, cuando se acercan y se dejan tocar, se da cuenta de que están tranquilos, felices y eso, tarde o temprano, se traduce en más kilos.

En su día a día, Quezada notó que los animales con corrales más limpios, con sombra, agua fresca y sin hacinamiento, ganaban peso con mayor rapidez que los que estaban en condiciones precarias. Empezó entonces a invertir tiempo y dinero en mejorar el confort de sus animales, no solo modificó los corrales y la alimentación, también comenzó a darles paseos más largos y muy temprano para evitar el calor y el estrés. “Yo no sabía que eso se llamaba bienestar animal, para mí, nada más era sentido común, si tú tratas bien a un animal, el animal te lo regresa”, dice.

Con ese mismo principio trabajan grandes productoras, en las que el bienestar animal dejó de verse como un costo adicional y más bien se traduce en acceso a más mercados y mejora de la rentabilidad del negocio.

Kekén trabaja desde 2022 con Cloverleaf Animal Welfare Systems, una firma de auditoría y certificación en bienestar animal y actualmente tiene bajo ese programa 71 unidades productivas y tres plantas de procesamiento. La certificación evalúa instalaciones, manejo, bioseguridad, alojamiento, agua, alimento, registros sanitarios y protocolos de salud, y el primer diagnóstico que hacen los auditores es el mismo que hace Quezada. “Los inspectores entran al corral y revisan el comportamiento de los animales para hacer un primer diagnóstico del manejo de la granja”, dice Claudio Freixes, director general de Kekén.

La empresa, que produce, procesa y comercializa carne de cerdo, es reconocida a nivel internacional por su manejo en bienestar animal, pero no ha sido fácil ni barato. Entre las inversiones que ha realizado se encuentra, por ejemplo, la instalación de sistemas de ambiente controlado en las naves de engorda, con extractores en un extremo y paneles refrigerados por agua en el otro, que generan una baja de temperatura de alrededor de 10 grados en climas como el de Yucatán, donde se superan los 40 grados y donde la empresa tiene sus instalaciones. Ese control térmico, explica el directivo, representa hasta siete u ocho kilogramos adicionales de peso a la venta por animal frente a condiciones ambientales naturales.

“Todo esto representan grandes inversiones, pero hay un retorno. Un animal que tiene las condiciones ambientales adecuadas, que no está estresado porque no lo golpean, porque no lo maltratan, que está bien nutrido, que no tiene enfermedades, va a expresar todo su potencial genético. Por lo tanto, el bienestar animal está totalmente en línea con la rentabilidad de la empresa”, asegura Freixes.

LA GRANJA DEL FUTURO

En la década de los 80, dice el directivo, un cerdo lograba llegar a los 100 kilos en 200 días. Hoy en día, se consigue en 130. La mejora no se debe al uso de hormonas, sino a una combinación de genética, nutrición diferenciada y, cada vez más, de condiciones de bienestar que permiten que el animal crezca más rápido.

El sector es clave en la economía del país al aportar 2.3% del PIB nacional y dentro de la industria alimentaria es el que más contribuye, con 31.1% del total. En los últimos cinco años, el PIB de la industria cárnica aumentó 60%, de acuerdo con el Consejo Mexicano de la Carne.

Irma Egoavil, directora general de Zoetis México, la mayor empresa de salud animal a nivel mundial, sostiene que la clave de una producción de proteína sostenible pasa, de

forma casi matemática, por la salud de los animales. “Solo ahí se logra la mayor productividad, porque los animales sanos van a necesitar menos recursos”, explica.

La compañía ha desarrollado diversas soluciones en ese camino, por ejemplo, cuentan con un equipo que permite vacunar a los pollos dentro del cascarón, antes de que nazcan, un sistema que además determina con el 99% de eficacia si un huevo será fértil o no.

“Esto reduce el estrés de los pollitos porque no los tienes que vacunar al nacer, evita la manipulación manual porque todo lo hace la máquina”, señala. La empresa también comercializa una alternativa a la castración física de los cerdos basada en inmunosupresión que mejora hasta en 3% la conversión alimenticia en machos y permite que las hembras ganen hasta tres kilos adicionales, al mismo tiempo que reduce el estrés y la manipulación.



60%

aumentó el PIB de la industria cárnica en los últimos cinco años, según los datos del sector.

MÁS SANOS, MÁS RENTABLES. El control térmico puede representar hasta siete u ocho kilos extra de peso a la venta por animal.

En el sector lechero, la compañía ofrece pruebas genómicas a partir de una muestra de pelo en vacas Holstein recién nacidas, que permiten predecir su potencial productivo y de salud. “Hay un impacto incremental de al menos un 10% en la producción de leche cuando haces esta selección, y disminuye entre 40 y 44% la necesidad de antibióticos porque estás seleccionando animales más sanos. Esto también tiene un impacto en la emisión de metano, que disminuye hasta 10%”, dice Ergoavil.

CÓMO MEDIR EL BIENESTAR

Sin embargo, la directiva apunta que no existe todavía una escala universal para medir el bienestar animal de forma directa y que la manera en que la industria lo evalúa es a través del tiempo de crecimiento, alimento necesario por kilo de peso, mortalidad e índice de infecciones. Esos indicadores son especialmente importantes para los exportadores, como Kekén, pues en otros países la certificación de bienestar animal incide, de forma directa, en el precio de venta de la carne, explica la directiva de Zoetis.

Ernesto Domínguez, gerente de Digital Insights & Solutions de Cargill, quien coordina la relación de la compañía con Agri-ness, una plataforma digital de gestión de datos para granjas porcícolas con la que Cargill mantiene una alianza desde hace cinco años, explica que la empresa da seguimiento a indicadores compuestos, como el destete por hembra al año o la eficiencia alimenticia, lo que permite anticipar problemas antes de que se conviertan en pérdidas mayores.

Por ejemplo, un descenso inusual en el consumo de alimento es una señal que puede indicar el inicio de un brote de enfermedad y que, detectada a tiempo, permite identificar desviaciones y corregir el manejo de la granja antes de que alguna situación se agrave.

Cargill también usa información de cada granja para desarrollar soluciones de nutrición de precisión. Si el sistema detecta que un animal no está alcanzando el crecimiento espe-

rado para su etapa, la fórmula se corrige de inmediato, en lugar de mantener una dieta estática durante todo el ciclo.

En cualquier explotación pecuaria, la alimentación es una de las variables más importantes. Genaro Santiago, vicepresidente de Ventas de Nutrición Animal de ADM México, estima que entre el 60 y el 70% del costo de producción está relacionado con el alimento, lo que lo convierte en el factor más determinante de la viabilidad económica.

El indicador central que utiliza la industria para medir ese desempeño es el factor de conversión, es decir, cuánta comida necesita un animal para producir un kilo de carne, leche o huevo. Cuanto menor sea esa cantidad, mayor es la eficiencia. Santiago cuenta que en peces, el factor de conversión pasó de alrededor de 1.6 a 1.1 kilos de alimento, como resultado de investigación y colaboración con productores.

Esta combinación de tecnología, nutrición y monitoreo también busca cambiar la percepción sobre la producción industrial de animales. El especialista dice que entre algunas personas persiste la imagen de granjas asociadas con suciedad y hacinamiento, pero señala que la realidad es distinta. “Para ingresar a las granjas existen protocolos estrictos de bioseguridad, hasta hay que bañarse a la entrada”, comenta.

Estas medidas forman parte de un sistema de prevención que pretende mantener a los animales sanos y reducir los riesgos dentro de la producción.

Además, existen normas oficiales que establecen el trato humanitario en la movilización de animales, con especificaciones sobre rampas, contenedores y vehículos que buscan reducir traumatismos. También están regulados los métodos permitidos para disminuir al máximo el dolor, el sufrimiento y el estrés durante el sacrificio. Estas normas son vigiladas por la Secretaría de Agricultura y Desarrollo Rural a través del Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria (Senasica) en coordinación con gobiernos estatales y municipales.

¿AL ALCANCE DE TODOS?

Si bien los grandes productores pueden invertir en tecnología, nutrición especializada, sistemas de monitoreo y certificaciones, para miles de pequeñas unidades familiares



Todo esto representa grandes inversiones, pero hay un retorno. Un animal que tiene las condiciones adecuadas va a expresar todo su potencial genético.

Claudio Freixes,
director general de Kekén.

y de traspatio la adopción de estas herramientas implica costos y conocimientos que no siempre están al alcance.

Por eso, el siguiente paso no es solo elevar el estándar, sino hacer posible que más productores puedan alcanzarlo. En el caso de Kekén, trabaja en el desarrollo de pequeños y medianos productores. La empresa realiza parte de la engorda mediante aparceros, que son productores que construyen y operan sus propias granjas, mientras la compañía les proporciona los animales, el alimento y las especificaciones para la producción. Su remuneración está vinculada a la eficiencia con la que engordan cada lote. De acuerdo con Freixes, 22 sociedades de producción rural integradas por ejidatarios y campesinos que comenzaron a trabajar con la compañía hace décadas son ahora propietarias de sus propias granjas.

En el caso de ADM, la empresa colabora con distribuidores en programas dirigidos a pequeños productores de huevo, para que puedan mejorar la crianza y la alimentación de sus aves, cubrir el autoconsumo y comercializar los excedentes.

Para Santiago, el desafío está en equilibrar productividad, sostenibilidad y capacidad económica en un mercado en el que también aumenta la exigencia de que los alimentos se produzcan de manera responsable. La granja del futuro, asegura, no necesariamente será la más grande ni la que incorpore más tecnología, sino la que logre convertir el conocimiento en eficiencia, alimentar con mayor precisión, prevenir enfermedades y reducir desperdicios, como consiguió Quezada en su pequeño rancho del Estado de México. Especialmente, a medida que aumente la demanda de proteína y se reduzcan los recursos disponibles para producirla.

Descubre Belice

ENTRE TEMPLOS MAYAS Y LA SELVA MÍSTICA

Este destino ofrece una experiencia única al integrar su rica herencia arqueológica con sus ecosistemas, como la segunda barrera de coral más grande del mundo.

Ubicado en el corazón de Centroamérica, Belice invita a los viajeros a desconectar de la rutina y contemplar la belleza de sus paisajes.

PATRIMONIO VIVO

Su riqueza histórica se convierte en un viaje en el tiempo, a través de sus yacimientos arqueológicos. Sitios como Altun Ha y Nim Li Punit ofrecen amplios espacios abiertos para explorar y conocer los orígenes de una civilización que sigue viva en sus descendientes.

LEGADO DE PIEDRA

La selva custodia vestigios imponentes. En Caracol se alza el templo Caana, con sus 43 metros de altura; mientras que en Xunantunich destacan sus seis plazas con la icónica pirámide de El Castillo y en Lamanai sorprenden los monumentales mascarones esculpidos en piedra.

COCINA ANCESTRAL

La cultura maya también se disfruta a través de los sentidos, ya sea mediante su abundante gastronomía o participando en un taller de cacao.

ENCUENTROS CON LA NATURALEZA

El Zoológico de Belice brinda la oportunidad de ver jaguares, tapires y guacamayos que han sido rescatados y que habitan en su centro de rehabilitación. A la vez, los recorridos nocturnos son ideales para observar la vida silvestre en acción.

ADRENALINA AL MÁXIMO

Los más intrépidos pueden adentrarse en los árboles con actividades como “La caída del agujero negro”, un descenso en rapel de 90 metros al fondo de un sumidero.

Además, el buceo profundo en mar abierto y la espeleología son experiencias totalmente transformadoras. Y, al caer la

noche, es posible embarcarse en una excursión de bioluminiscencia por el litoral, para admirar cómo miles de microorganismos hacen brillar las aguas con un espectáculo de luz y magia.

Sin duda, el país caribeño combina la majestuosidad de su pasado con la fuerza de la naturaleza, consolidándose como un escenario extraordinario para sumergirse en la verdadera “belicidad”.



BELICE ES EL LUGAR PARA PRACTICAR LA TIROLESA (ZIP-LINE). CASI TODAS LAS INSTALACIONES ESTÁN CONCENTRADAS EN LA ZONA INTERIOR Y EN RESERVAS NATURALES.



AL SER UNA NACIÓN CON POCa DENSIDAD DE POBLACIÓN, SUS BOSQUES TROPICALES PERMANECEN EXTRAORDINARIAMENTE BIEN CONSERVADOS Y FORMAN PARTE DE LA GRAN SELVA MAYA.



LA BIODIVERSIDAD CONSAGRA A LA SELVA COMO UN VERDADERO SANTUARIO.



Una publicación exclusiva de Aeroméxico
An exclusive magazine from Aeromexico

Accent



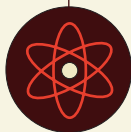
AEROMEXICO

An aerial photograph of a scenic landscape. In the background, a large lake is surrounded by dark, forested mountains under a cloudy sky. Several small, tree-covered islands are scattered in the lake. In the foreground, a vibrant green field is dotted with sheep. A small stream flows through the field, bordered by dense trees. A few small buildings are visible in the bottom left corner.

✈
**CONTENIDO
DE ALTURA**

@accent_revista

Síguenos en nuestra nueva cuenta
Follow us on our new account



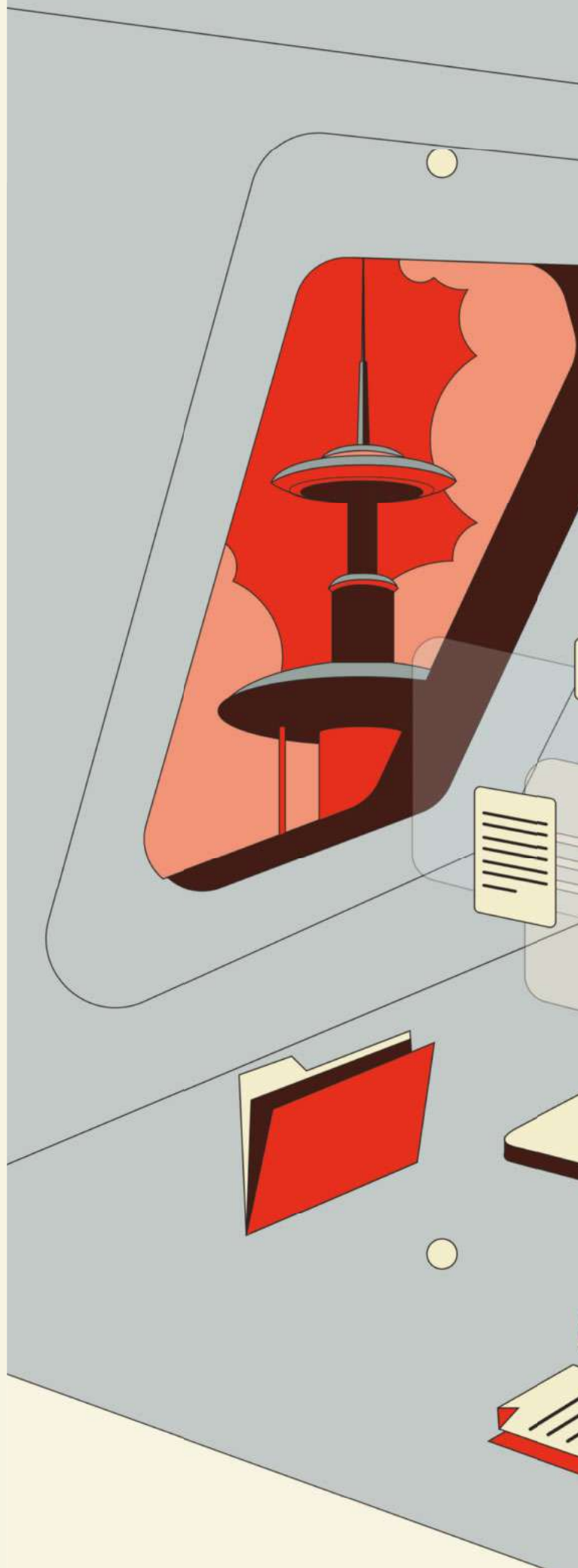
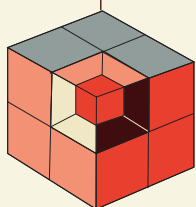
TECNOLOGÍA

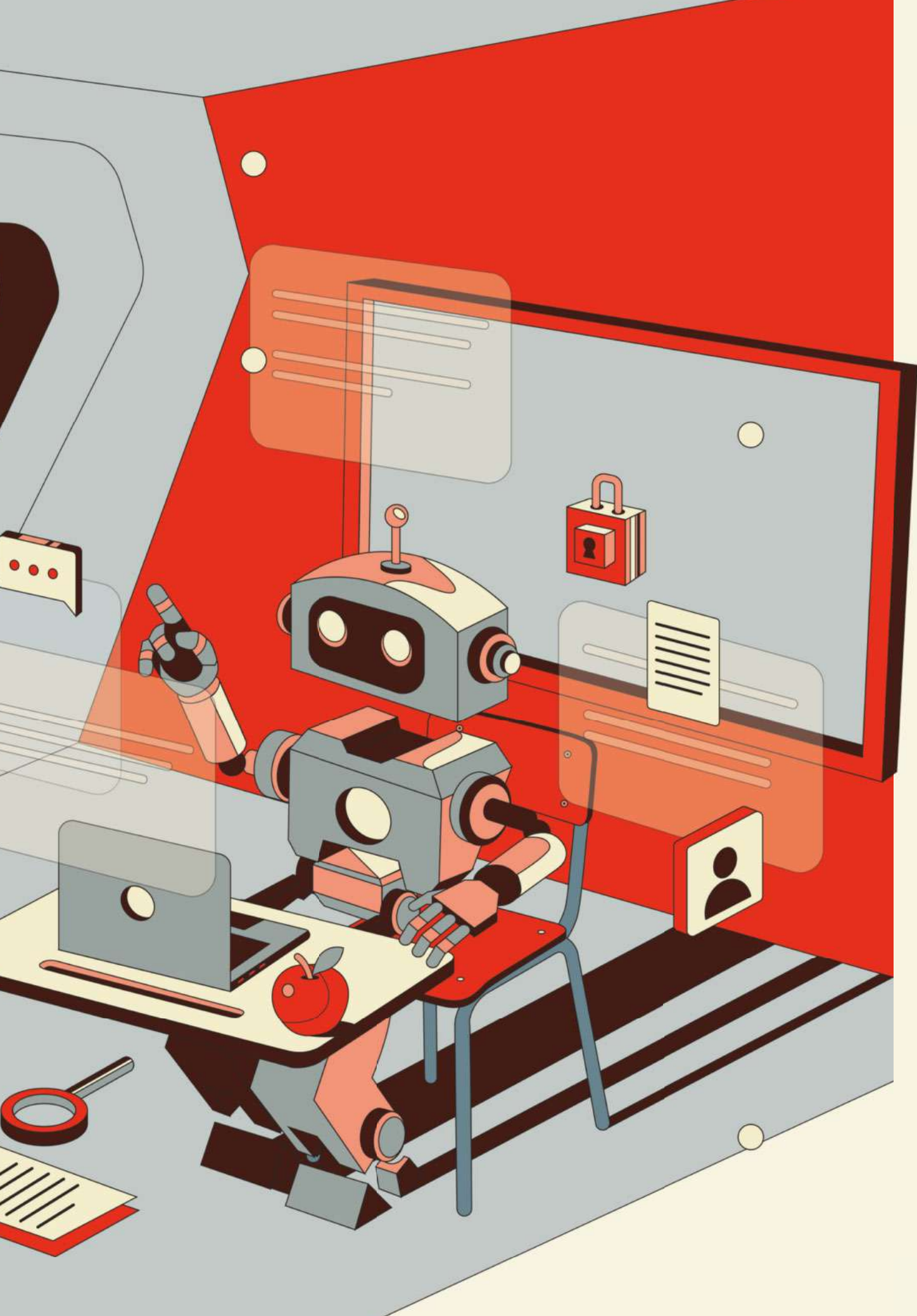
CÓMO ENTRENAR A TU IA

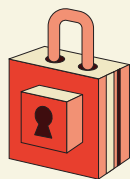
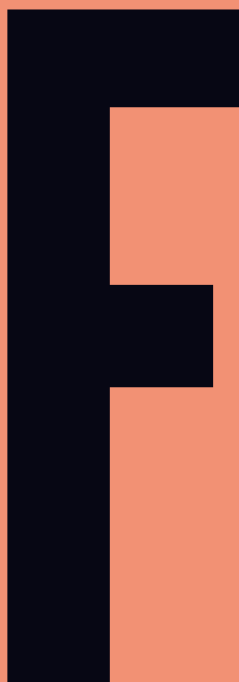
Detrás de un modelo como **ChatGPT** o **Gemini** existe una compleja infraestructura que involucra a **miles de personas** para que obtengas tus **respuestas** en segundos.

POR: *Fernando Guarneros*

ILUSTRACIÓN: TINTA DRAGÓN







ernanda Ponce Chávez recuerda bien uno de los proyectos más difíciles de entrenamiento de inteligencias artificiales generativas en los que ha trabajado. “Una vez me tocó evaluar audios de conversaciones con una IA china en la que estaban implicados niños”, explica. “Los usuarios no se dieron cuenta de que al usar ese modelo aceptaron sus términos y condiciones, que incluían la evaluación de sus conversaciones. Muchas eran pláticas de niños con la IA. Iban desde lo más básico, como ayuda para la tarea, hasta dudas generales sobre adolescencia y crecimiento, donde las conversaciones adquirían connotación sexual. La IA contestaba cosas muy fuertes”.

Para trabajar en el entrenamiento de IA, Ponce Chávez, conocida como @FerSinOficina en redes sociales, donde también es creadora de contenido, no necesita un título en ingeniería o programación. Solo requiere de tiempo, su sentido común y el dominio de su lengua materna, elementos suficientes para ser parte del ejército invisible detrás del entrenamiento de la IA que se encarga de identificar fallos en los sistemas para evitar temas sensibles o mejorar sus respuestas.

El entrenamiento de cualquier modelo de IA, desde los estadísticos tradicionales hasta los grandes modelos

actuales, requiere una base de datos estructurada, explica Miguel González Mendoza, investigador especializado en *machine learning* y expresidente de la Sociedad Mexicana de Inteligencia Artificial (SMIA). Estos datos pueden variar desde simples tablas en una hoja de cálculo hasta recopilaciones masivas y complejas que abarcan libros, artículos científicos o páginas de internet.

“Entrenar un modelo es un proceso bastante significativo en esfuerzo. Consiste en alinear y refinar millones de datos para que se transformen en una de las arquitecturas más robustas que existen a nivel computacional”, comenta Itzul Girón, fundadora y CEO del laboratorio mexicano de IA Celestial Dynamics.

De acuerdo con la especialista en infraestructura de IA de alto rendimiento, el entrenamiento de un modelo base (GPT, Llama o Claude) desde cero está fuera del alcance de casi todas las empresas debido a los complejos y costosos requisitos a nivel de hardware que necesita. “Solo un puñado de gigantes tecnológicos globales tiene la capacidad financiera e informática de desplegar las decenas de miles de GPU especializadas necesarias para procesar cientos de miles de millones de parámetros”.

Según cifras del Stanford AI Index Report, el costo estimado de cómputo para entrenar este tipo de modelos ha escalado drásticamente. Mientras que GPT-4, de OpenAI, requirió cerca de 78.4 millones de dólares en poder de procesamiento, modelos más avanzados como Gemini Ultra, de Google, superaron los 191.8 mdd solo en consumo energético e infraestructura de GPU.

VIVE LA EXPERIENCIA

AIFA

CONEXIONES AIFANTÁSTICAS

CONECTA CON TU DESTINO DESDE TIERRA

A través del Tren Felipe Ángeles,
Mexibús, taxis y autobuses desde
la Terminal Intermodal.

16 **24**

PUNTOS DE CONEXIÓN
A CDMX Y ZONA METROPOLITANA

RUTAS FORÁNEAS

DESCUBRE NUESTRAS CONEXIONES AÉREAS

Desde nuestra terminal,
conecta con :

7

DESTINOS INTERNACIONALES

40

DESTINOS NACIONALES



Para más información visita:

www.aifa.aero



AEROPUERTO INTERNACIONAL
FELIPE ÁNGELES



Por otra parte, Grand View Research señala que el mercado global de recolección y etiquetado de datos alcanzó 3,800 mdd en 2024 y se proyecta que supere los 17,000 mdd hacia 2030 con solo algunas empresas dominando el sector, entre ellas, OpenAI, Anthropic, Meta, Google o xAI.

EL FACTOR HUMANO DEL ENTRENAMIENTO

Aunque la recopilación de datos es la base de la inteligencia artificial, no se traduce inmediatamente en su entrenamiento. Existe una fase crítica en la que los humanos son centrales para la limpieza de la información, detalla González, pues, en esa etapa, se descartan datos duplicados, información “basura”, se manejan problemas relacionados con derechos de autor antes de alimentar el algoritmo o se llevan a cabo evaluaciones para evitar problemas de seguridad en torno a las conversaciones con los chatbots.

Los trabajadores, que realizan microtareas de 40 segundos desde sus casas u otras labores más complejas que toman horas, evalúan conversaciones reales e identifican alucinaciones o contenido peligroso, como instrucciones para fabricar bombas o temáticas



sexuales explícitas, por las que pueden ganar hasta 15 dólares por hora, según datos del ‘Reporte de contratación global 2025’, de la empresa de nóminas y recursos humanos Deel.

Tras el entrenamiento general, el modelo se somete a un proceso de retroalimentación humana (RLHF, por sus siglas en inglés), una técnica en la que se ajustan los parámetros de la red neuronal dándole un peso mayor al criterio de las personas. Esto permite un aprendizaje más preciso, adaptado y útil para el usuario final.

Además de perfiles sin especialización, las plataformas de entrenamiento están abiertas a recibir a biólogos, psicólogos, médicos, abogados o antropólogos, entre otros profesionales, quienes ejecutan tareas más específicas para entrenar contenido especializado.

UNA ACTIVIDAD QUE CRECE

De acuerdo con las estimaciones de Deel, en la actualidad, más de 70,000 personas se dedican a entrenar modelos de IA en más de 600 organizaciones especializadas, pero se prevé un continuo crecimiento, pues la profesión se incrementó un 283% en contrataciones internacionales el año pasado.

Asimismo, según la plataforma de gestión de talento, la contratación de entrenadores de IA en México por parte de empresas extranjeras creció 408% el año pasado, mientras que Colombia o Argentina, los países con mayor crecimiento de la región en número de contrataciones, aumentaron más del 700%.

Estas personas no son empleados de OpenAI, Anthropic o Google. Aunque su trabajo de entrenamiento sí impacta en sus modelos, quienes dan trabajo son intermediarios como Scale AI, fundada por Alexandr Wang y Lucy Guo y dueña de la plataforma Outlier, que vendió una participación del 49% por 14,000 mdd a Meta el año pasado, durante la ola de contrataciones e inversiones que ejecutó Mark Zuckerberg para su laboratorio de Superinteligencia Artificial.

Para Ponce Chávez, este esquema de contratación, denominado Employer of Record, genera una relación laboral inestable, en la que la ausencia de contratos fijos de largo plazo es una constante, al igual que los exámenes de ingreso y los flujos variables de trabajo. El modelo permite a las tecnológicas externalizar los costos operativos.

A nivel empresarial, no es realista que una compañía que quiera trabajar

“

SOLO LOS GIGANTES GLOBALES TIENEN LA CAPACIDAD FINANCIERA E INFORMÁTICA NECESARIA PARA PROCESAR MILLONES DE PARÁMETROS.

Itzul Girón,
fundadora y CEO de Celestial Dynamics.

”

VIDANTA^WORLD
MEXICO OPEN



Official Event

El PGA Tour llega a VidantaWorld

26 OCTUBRE - 1 NOVIEMBRE 2026



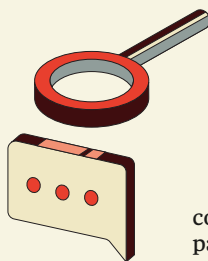
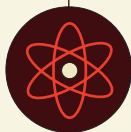
GRIFFIN / CAMPBELL / FINAU / CLARK / KIM

SOLO EN VIDANTA^WORLD VALLARTA - NUEVO NAYARIT



ADQUIERE TUS BOLETOS
ESCANEANDO EL QR O VISITA:

mexicoopen.vidantaworld.com



con IA cree su propio modelo base desde cero. Desde la perspectiva de Girón, la alternativa es el *fine-tuning*, una técnica que consiste en tomar un modelo ya preentrenado y alimentarlo con un volumen de datos altamente especializado de un área particular para modificar sus comportamientos y hacerlo experto en una tarea específica, con el fin de obtener un Small Language Model (SLM).

Este tipo de herramientas cuenta con una mucho menor cantidad de parámetros que un Gran Modelo de Lenguaje (LLM, por sus siglas en inglés). Es decir, no responde cualquier duda de cualquier tema, pero sí están optimizados para casos específicos de una empresa, se ejecutan dentro de sus servidores, tardan poco en responder, tienen menor consumo energético por resultado y no implican inversiones multimillonarias.

“Son el puente conceptual para comprender cómo un modelo generalista de lenguaje aprende a comunicarse como un abogado o un analista financiero especializado”, afirma y agrega que al adoptar modelos más pequeños y contenidos, las empresas reducen las alucinaciones y garantizan que los datos confidenciales permanezcan dentro de un entorno controlado.

Por ello, la adopción de los SLM tiene el potencial de redefinir la economía del software corporativo. En este sentido, las proyecciones de Grand View Research indican que el sector alcanzará un valor de 11,100 millones de dólares este año y llegará hasta los 20,700 mdd para final de la década.

“En el ecosistema empresarial actual, la ventaja competitiva no la tendrá quien posea el modelo matemático más potente de IA”, sostiene, “sino aquella compañía que logre estructurar sus propios datos históricos exclusivos en propiedad intelectual que sus rivales no puedan replicar”.

INFERENCIA, LA SIGUIENTE ETAPA DE LA INVERSIÓN

En el camino de la inteligencia artificial, el siguiente capítulo de la inversión es la inferencia, es decir, su capacidad de razonar y sacar conclusiones de una forma similar al pensamiento humano. Se trata de la próxima fase, resalta González, debido a que entrenar a los modelos masivos diariamente ya es financieramente insostenible.

El gasto en torno a la IA, entonces, se mueve del entrenamiento a la ejecución

cotidiana y al respecto, McKinsey y Bain & Company señalan que el presupuesto de infraestructura dedicado a la inferencia pasará de representar un 30% a más del 70 u 80% de toda la capacidad de cómputo global, consolidando un mercado superior a los 100,000 millones de dólares.

Esto se debe a que mientras que las cargas de trabajo de entrenamiento requieren campus grandes y de alta densidad con sistemas mecánicos, eléctricos y de fontanería avanzados e integración de hardware especializado, la inferencia de IA impulsa la construcción de centros de datos que influyen en las decisiones de los hiperescaladores.

Los analistas tienen claro que los patrones de cargas de trabajo de la inteligencia artificial ahora tienen mayor énfasis en la inferencia a gran escala, pues es donde se sucederá la sostenibilidad de la industria tecnológica. Sin embargo, sostiene González, el entrenamiento de modelos de vanguardia no se detendrá.

Ponce es consciente de que la industria no parará. Por lo tanto, además de representar una oportunidad para generar ingresos, se siente comprometida con su labor como “última línea de defensa” en la cadena de producción de un modelo de inteligencia artificial. Especialmente, para cuidar la evolución digital del mundo en el que van a crecer sus hijos y evitar que la IA se convierta en una experiencia dañina.

17,000

MDD ALCANZARÁ EL MERCADO GLOBAL DE RECOLECCIÓN Y ETIQUETADO DE DATOS, SEGÚN GRAND VIEW RESEARCH.



ExxonMobil

IMPULSA EL CONOCIMIENTO EN MANUFACTURA CON MOBIL TALKS

Esta serie de conversatorios técnicos llegó a Querétaro, para dialogar en torno a la gama de soluciones de lubricación que influyen directamente en la productividad operacional.

Hoy en día, la productividad de los negocios exige evaluar cada detalle de la cadena operativa en los polos de manufactura nacionales. Para brindarles un acompañamiento especializado, la segunda edición de la gira de *Mobil Talks* llegó a Querétaro.

Estas charlas, organizadas por ExxonMobil, tienen el objetivo de ofrecer información valiosa para el sector, a través de la difusión de conocimiento técnico y conversaciones con especialistas. Como resultado, el encuentro convocó a expertos de la marca, consultores y líderes empresariales.

Mediante casos reales, el enfoque estuvo en las mejores prácticas para optimizar procesos y contribuir a reducir costos en las plantas de producción. Del mismo modo, se abordó la identificación de costos ocultos, la adopción del mantenimiento predictivo y el papel esencial que ejerce la lubricación avanzada para prolongar la vida de la maquinaria.

Como resultado, los participantes enfatizaron la necesidad de evolucionar las metodologías de trabajo, involucrando al personal operativo, para prevenir pérdidas económicas derivadas de paros no planificados y cambiar la visión tradicional de atención a emergencias.

Al respecto, Cuauhtémoc Moyao, ingeniero de Lubricación enfocado en Distribuidores en ExxonMobil, explica que las soluciones de lubricación deben ser una inversión estratégica en confiabilidad, toda vez que permiten a las compañías lograr sus objetivos de productividad y seguridad.

“En ExxonMobil entendemos que la lubricación correcta ayuda a que los equipos duren más, generen mantenimientos predecibles y operaciones continuas. A través de nuestras soluciones de ingeniería, análisis de datos y servicios especializados, guiamos a cada sector en la búsqueda de la excelencia”, agrega Moyao.

DECISIONES SUSTENTADAS EN MÉTRICAS

La selección de soluciones avanzadas de lubricación también refuerza las condiciones de seguridad para los ingenieros y el personal técnico. Asimismo, evaluar los registros históricos resulta indispensable para identificar tendencias fuera de la normalidad y prevenir fallas.

Como muestra, en la segunda edición de *Mobil Talks* en Querétaro, se presentó el caso de un cliente industrial que adoptó el portafolio de soluciones Mobil en 2020.

Según los resultados de la implementación del proyecto, realizado en conjunto con el distribuidor autorizado Abamex, se registraron los siguientes beneficios (si bien están basados en la experiencia de un cliente específico, pueden variar dependiendo de las condiciones de operación y mantenimiento de cada instalación):



Ahorros anuales

superiores a los
12,000 dólares.

Mejoras notables

en el rendimiento de
compresores y trefiladoras.

Disminución +30 horas

en la exposición de técnicos a
tareas de riesgo operacional.

Estrategias de mantenimiento

basadas en el estado real
de la maquinaria.

Es así que la iniciativa de ExxonMobil se fundamenta en un portafolio desarrollado con los principales fabricantes de equipos originales (OEM), lo que refuerza la relevancia de la lubricación de alta precisión para indicadores estratégicos dentro de las empresas.





AMPLIFICACIÓN. La industria quiere que más estados se beneficien con rodajes, como el de *El último vagón*, de Netflix, en tres entidades.





LA BÚSQUEDA DE LA LOCACIÓN PERFECTA

MÉXICO QUIERE QUE MÁS SERIES Y PELÍCULAS SE FILMEN EN SU TERRITORIO, PERO ESPECIALISTAS ADVIERTEN QUE SE NECESITA TALENTO, INFRAESTRUCTURA Y FACILIDADES QUE TANTO INDUSTRIA Y GOBIERNO QUIEREN CORREGIR.

POR: ANA LUISA GUTIÉRREZ

L

as ciudades de Puebla y Pachuca se convirtieron en el escenario de las aventuras de los hermanos Isabel y Salvador Iglesias Jr. en su ambición por hacerse del control de Los Cuervos de Nuevo Toledo, el equipo de fútbol fundado por su difunto padre en la famosa serie *Club de Cuervos*. La producción, original de Netflix, fue la primera realizada por la plataforma de *streaming* fuera de Estados Unidos, en 2015, y diseñada para el público mexicano.

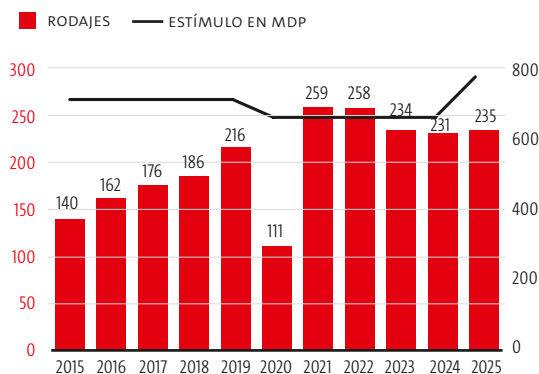
Una década después, Ted Sarandos, CEO de Netflix, anunció junto con la presidenta Claudia Sheinbaum una inversión de 1,000 millones de dólares entre 2025 y 2028 para el desarrollo de 20 producciones, que se sumarán a otros títulos exitosos creados por la plataforma en México, como *La casa de las flores*, *Bardo*, *Los dos hemisferios de Lucca*, *Pedro Páramo*, *Las muertas* y *Roma*, entre otras, cuya inversión arrojó alrededor de 2,700 mdd, según la compañía.

Sin embargo, los escenarios cambian. Puebla y Pachuca corrieron con suerte, pero la mayoría de las locaciones de filmación se concentran en la Ciudad de México, Jalisco, Baja California, Estado de México, Guanajuato, Nuevo León, Tamaulipas y Veracruz, algo que el gobierno y las empresas quieren modificar.



APOYO AL CINE

Si bien 2021 fue el mejor año para rodajes en México, los estímulos del gobierno no avanzaban igual. Entre 2020 y 2024 bajó a 650 mdp y en 2025 subieron a 765 mdp.



FUENTE: IMCINE.

El auge de las plataformas de *streaming*, como Netflix, HBO, Disney y Prime Video, junto con su creciente demanda de contenidos en español, abrió una oportunidad que México pretende capitalizar. La estrategia consiste en convertir un mayor número de estados en polos de producción audiovisual, capaces de atraer inversiones y generar derrama económica.

En 2023, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y Netflix revelaron un estudio que cuantificó el impacto del cine, el video y la televisión en la economía de México, así como su efecto multiplicador. Esto se traduce en que, por cada 200 millones de pesos de inversión para crear una película se generan 127 mdp adicionales de forma indirecta en la cadena de suministro.

El mismo estudio detalló que, solo en 2021, la industria audiovisual en México generó ingresos totales por 61,690 mdp, de los cuales, la producción de películas representó 14,769 mdp, una cifra que contrasta con la del Instituto Mexicano de Cinematografía (IMCINE) que la fija en 10,676 mdp en sus estadísticas.

Pero ahora, el país enfrenta una pérdida de competitividad frente a otros mercados, como Colombia, Chile o España. El objetivo, según los especialistas consultados, es que la derrama económica se disperse y evitar que las inversiones se fuguen hacia países que ofrecen incentivos fiscales más atractivos y con mayor infraestructura para las filmaciones.

Aunque la producción no ha crecido aceleradamente, lo anterior toma relevancia si se considera que las plataformas de *streaming* mantienen su

apuesta por México e, incluso, pretenden ampliar la producción de contenidos fuera de los centros tradicionales.

Camila Misas, directora de Contenidos Originales en México en Amazon MGM Studios, de Prime Video, asegura que su cartera de proyectos en desarrollo atraviesa uno de sus momentos de mayor actividad, además de que sostiene conversaciones con más productoras y creadores mexicanos que en años anteriores.

De acuerdo con la directiva, entre 2027 y 2030, la plataforma invertirá más de 2,000 millones de dólares para ampliar su portafolio de producciones originales en México, Colombia, Brasil, Argentina y Chile.

México será clave en este plan, pues se desarrollarán títulos como la segunda temporada de *La oficina*, la novena temporada del programa de comedia y concursos *LOL*, la cuarta temporada de la serie *El juego de las llaves*, una serie sobre Florence Cassez y otras como *Los culpables*, *La venta* y *Por catálogo*.

“No estamos pensando en hacer menos proyectos”, afirma Misas. “Estamos pensando en hacer más y mejor, pero nuestras decisiones de inversión las guía primero la calidad de las historias y el talento creativo disponible”.

Luis Arvizu, General Manager & Head de Direct-to-Consumer en Disney México, asegura que la compañía también busca ampliar el número de producciones realizadas localmente y, de hecho, mantiene conversaciones con el gobierno para evaluar las posibilidades de acceder al esquema de incentivos fiscales que impulsa la atracción de proyectos audiovisuales.

La iniciativa se alinea con la estrategia de Disney para América Latina, encabezada por su director de Contenido Original, Daniel Burman, de fortalecer la calidad de las producciones regionales como parte de la apuesta global de contenidos del gigante del entretenimiento.

MÁS ALLÁ DE LAS FIRMAS DE STREAMING

La apuesta de inversión de las plataformas, si bien refleja el potencial del país, también ilustra los retos. El año 2025, de hecho, ya fue un termómetro.

MUNDIAL. El éxito de Alfonso Cuarón con *Roma*, filmada en la CDMX, se dejó ver con tres premios Óscar.





GOBIERNO DE LA
CIUDAD DE MÉXICO
CAPITAL DE LA TRANSFORMACIÓN



SECTEI

SECRETARÍA DE
SALUD PÚBLICA



IASAMA



Ciberseguridad para conectar

**QUE LAS MIGAJAS
SEAN PARA TU CASI ALGO,
NO PARA TUS CONTRASEÑAS**



Protege tu vida digital



De acuerdo con Mauricio Durán, presidente de la Cámara Nacional de la Industria Cinematográfica (Canacine), el año pasado fue complicado atraer proyectos debido a la falta de *cash rebates* a nivel federal, un mecanismo gubernamental que devuelve a las productoras entre el 20 y el 40% de los gastos elegibles erogados en un territorio específico.

El directivo añade que, aunque muchas productoras encuentran durante la etapa de *scouting* locaciones en distintos estados con el paisaje y las condiciones ideales para filmar, al momento de conformar los equipos de trabajo se enfrentan a la escasez de profesionales especializados en áreas como fotografía, iluminación, sonido o producción.

Esa situación obliga a las productoras a trasladar personal desde la Ciudad de México o Jalisco, donde se concentra buena parte de la industria audiovisual, para completar los equipos de trabajo. El resultado es costos de transporte, hospedaje y viáticos elevados, lo cual resta competitividad a otras entidades.

“Es ahí cuando las productoras se inclinan por hacerlo fuera del país, porque tienen que buscar más talento”, sostiene Durán. “El año 2025 fue en el que más se resintió la caída de proyectos por la falta de infraestructura e incentivos fiscales, aunque hasta ahora no tenemos el número exacto. Algunos proyectos extranjeros no se quedaron en el país e, incluso, algunos nacionales prefirieron irse a España”.

La contracción se evidenció al cierre de 2025 entre algunas de las principales compañías de *streaming*. Netflix produjo siete series, la mitad de las 14 que realizó en 2024; Disney redujo sus producciones de 13 a tres; y Prime Video pasó de 10 a tres proyectos. ViX fue la excepción al mantener prácticamente estable su actividad, con 26 series, una menos que el año previo, según datos del Anuario Estadístico del Cine Mexicano, que desde hace dos años empezó a registrar las plataformas.

EN EL HORIZONTE

El gobierno federal busca impulsar la industria frente a otros mercados mediante una nueva política de incentivos para la producción audiovisual. En febrero de este año, publicó un estímulo fiscal orientado a atraer inversión extranjera y fortalecer la cadena productiva del sector cinematográfico y audiovisual.

Con base en información de Fundar, este incentivo consiste en un crédito de



CONTINUIDAD. La oficina, una producción de Prime Video, va por su segunda temporada dentro del plan de inversión de la compañía de *streaming*.

hasta 40 millones de pesos que puede ser transferido a otros contribuyentes. No obstante, para que este apoyo realmente beneficie a la industria nacional, es necesario establecer reglas claras que definan su aplicación.

El estímulo, añade el organismo, consiste en un crédito fiscal de hasta el 30% del costo total de un proyecto o proceso de producción realizado en México, el cual puede transferirse a otros contribuyentes.

Como medida de control presupuestario, el decreto gubernamental establece un límite de 40 mdp por producción y sujeto beneficiado, así

como un tope global de 400 mdp anualmente, con vigencia hasta septiembre de 2030.

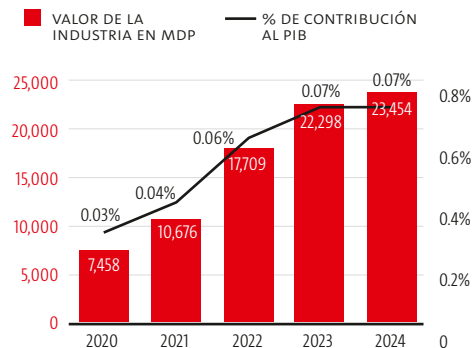
A la nueva política pueden aplicar largometrajes de ficción, animación y capítulos de series con un gasto mínimo comprobable de 40 mdp; largometrajes y series documentales con un gasto mínimo de 20 mdp, así como procesos específicos de animación, efectos visuales o posproducción con un gasto mínimo de 5 mdp por proceso.

El presidente de la Canacine estima que, gracias a esta política, México podría captar hasta 30 producciones adicionales en el corto plazo. Sin embargo, Marcos Muñoz, cineasta, guionista y CEO de la casa productora Domi Studio, considera que si bien los incentivos son positivos, uno de los principales retos es fortalecer las comisiones filmicas estatales, creadas por los gobiernos locales, para que funcionen como verdaderas facilitadoras, con procesos ágiles para la obtención de permisos y acompañamiento durante los rodajes.

Las comisiones son oficinas especializadas que funcionan como enlace entre las producciones audiovisuales y las autoridades de cada entidad. Su labor consiste en facilitar la realización de películas, series y otros proyectos mediante la gestión de permisos, acceso a locaciones, información sobre proveedores y personal especializado, así como apoyos para seguridad y logística.

EL PESO EN LA ECONOMÍA

El gobierno pretende que, con los incentivos fiscales para proyectos audiovisuales, el cine pueda aportar más al PIB.



FUENTES: Anuario Estadístico de Cine Mexicano del IMCINE y el Banco de México.

P R E M I O S M E X B E S T 2 0 2 6

PRESENTADO POR



2 0 - 2 1 D E O C T U B R E
C I U D A D D E M É X I C O

Nieves Palacio

Matusalem
RON
EST. 1872

TEQUILA
1800

¡Viva
AGUASCALIENTES!
MEXICO



En la actualidad, existen 19 comisiones filmicas, 16 estatales y tres municipales, según el IMCINE. *Expansión* solicitó información sobre el tema a las comisiones de Colima, Morelos y Oaxaca, pero no obtuvo respuesta.

“Aunque el incentivo fiscal puede ser un factor para atraer producciones, no es suficiente si los estados no cuentan con una base industrial que permita reducir costos y facilitar la operación”, advierte Muñoz, de Domi Studios.

Para Fabio Colonna, cineasta y CEO de la productora Reserva Films, otro de los puntos que se deben robustecer son las escuelas de cine para que otras entidades puedan especializarse y hacer competencia a la Ciudad de México y a Jalisco en términos de talento.

La oferta educativa especializada en cine y audiovisual se mantiene concentrada en la Ciudad de México, con 82 programas de formación, seguida por Jalisco, con 37, y Puebla, con 28. Mientras tanto, estados como Guerrero y Zacatecas cuentan con apenas un programa educativo y Colima no registra ninguno, lo que evidencia la necesidad de fortalecer las capacidades locales para que más regiones puedan integrarse a la cadena de producción audiovisual.

“No podemos decir que México tiene una industria cinematográfica sólida si el mayor talento para este negocio se concentra la mayor parte en la Ciudad de México y Jalisco”, advierte Colonna.

EL EJECUTOR

El objetivo del país es crear las condiciones para que más estados puedan recibir producciones audiovisuales y fortalecer sus ecosistemas locales, un proyecto que implementa el IMCINE.

Daniela Alatorre Benard, su directora general, detalla que, para lograrlo, el instituto trabaja junto con la Comisión Mexicana de Filmaciones (Comefilm) para acompañar a gobiernos estatales y municipales en la creación y el fortalecimiento de comisiones de filmación, así como en la promoción activa de locaciones fuera de los destinos tradicionales.

Esto importa por su efecto multiplicador. Netflix produjo en 2023 la película *El último vagón*, filmada en Veracruz, Tlaxcala y Puebla. Según la plataforma, la producción generó una inversión en otras industrias, incluyendo la de construcción y materias primas.

Por ejemplo, para hacer los vagones y los sets del pueblo se usaron cinco to-



MULTIPLICADOR. *El último vagón* benefició industrias como la maderera y la de la construcción, al recrear escuelas y otros sets de filmación.

neladas de fierro que equivalen a cerca de 20,000 varillas de un metro de longitud, además, se adquirieron 8.5 toneladas de madera y, para la utilería y la escenografía de las oficinas y las escuelas, se utilizaron 480 kilogramos de papel reciclado.

Entre los estados con mayor potencial para la industria, el IMCINE identifica como nuevos destinos Morelos y Chihuahua para atraer proyectos mediante nuevos incentivos locales que aún se trabajan, sin especificar detalles debido a que todavía están en estatus de análisis.

Hidalgo y Querétaro también se colocan a la cabeza debido a su cercanía con la Ciudad de México y a su capacidad logística; mientras que Sonora y Quintana Roo se perfilan como destinos emergentes debido a la diversidad de sus locaciones y el fortalecimiento de sus servicios audiovisuales.

Sin embargo, Alatorre reconoce que los estados aún requieren desarrollar un ecosistema audiovisual que incluya una cadena de servicios locales con casas productoras, profesionales especializados, logística y proveedores preparados para los rodajes, además de incentivos estatales complementarios.

Para concretar el plan, la directiva asegura que se puso en

marcha, por primera vez en el país, el Encuentro Nacional de Comunidades Audiovisuales, un espacio para articular a los integrantes de la industria en las distintas regiones del país, mientras que los Laboratorios de Prácticas Audiovisuales buscan profesionalizar talento técnico y creativo local.

Durante el primer semestre de este año, los programas operaron en Baja California, Coahuila, Sonora y Colima, y próximamente llegarán a Michoacán, Guerrero y Morelos, sin detallar dónde se realizarán los próximos encuentros.

La estrategia también contempla el Programa de Fomento al Cine Mexicano (Focine), en su modalidad de Producción de Largometrajes en los Estados, con el que se pretende descentralizar la producción cinematográfica y llevarla a distintas entidades del país.

La convocatoria establece que los proyectos seleccionados deberán realizar parte de su producción en los estados participantes, además de involucrar a equipos locales y crear vínculos con las comunidades y los actores de cada territorio. La convocatoria para 2026 se abrió en enero pasado.

“Mediremos el éxito mediante la actividad filmica reportada por los estados, la derrama económica local, la tasa de contratación de *crews* regionales y el surgimiento permanente y el fortalecimiento de comisiones de filmación locales que puedan acompañar a las producciones y vincularlas con el talento e infraestructura local”, dice Alatorre.

El reto para México no se limita únicamente a atraer más producciones, sino a construir las condiciones para que estas encuentren en los estados una cadena de valor capaz de sostenerlas. Los incentivos fiscales pueden ser el punto de partida para recuperar competitividad, pero su impacto dependerá de que se traduzcan en más talento especializado, infraestructura, proveedores y facilidades para filmar fuera de los polos tradicionales.

Llega a México

THE FESTIVAL OF CONSCIOUSNESS

Se trata de un experimento de comunidad y economía colaborativa en donde convergen aspectos como la ciencia, tecnología, educación, arte, espiritualidad y activismo.

The Festival of Consciousness (FOC) es una iniciativa nacida en Barcelona y, durante los últimos cinco años, ha reunido a miles de personas alrededor de la idea de visibilizar la transformación de la consciencia en el mundo.

Después de su paso por dicha metrópoli española, el proyecto cruza el Atlántico para realizarse por primera vez en la Ciudad de México. La cita será el 9 y 10 de enero de 2027.

“En nuestra búsqueda por celebrar la consciencia, salir de Barcelona después de cinco años es una oportunidad de autoincomodarnos, dejar lo conocido y abrirnos a aprender”, señala Mireia Martínez, directora general de The Festival Of Consciousness.

De acuerdo con Martínez, más que un festival, FOC es un experimento de comunidad y economía colaborativa que entrelaza diversas áreas como ciencia, tecnología, educación, arte, espiritualidad y activismo.

Por ello, el evento llega a México para escuchar y dejarse inspirar por un país cuya cultura, identidad, ancestralidad, creatividad y patrimonio cultural e intelectual es referente en todo el mundo.

“No venimos a trasladar un modelo de fuera con respuestas preconcebidas, sino a abrir una conversación entre las diferentes personas y disciplinas regionales; creando desde el diálogo e integrando lo que ya existe para que el encuentro nos transforme, nos enriquezca y llene de vida el espacio que construyamos en común”, asevera Martínez.

Una de las particularidades del evento es que se ha sostenido gracias a la colaboración de más de 300 voluntarios entre organizadores, ponentes y facilitadores.

Además, cobra relevancia debido al contexto que se vive en el país, en donde conceptos como el bienestar, la salud integral y el desarrollo personal están dejando de ser temas de nicho para formar parte de la cultura contemporánea.



Al mismo tiempo, existe una generación que busca experiencias más profundas y que empieza a cuestionar qué significa realmente “estar bien”.

Por ello, FOC propone preguntarse: ¿qué pasa cuando se ponen en conversación el cuerpo, la mente, la ciencia, la creatividad, la espiritualidad y la relación con los demás y con el mundo?

CONECTAR LA VISIÓN GLOBAL

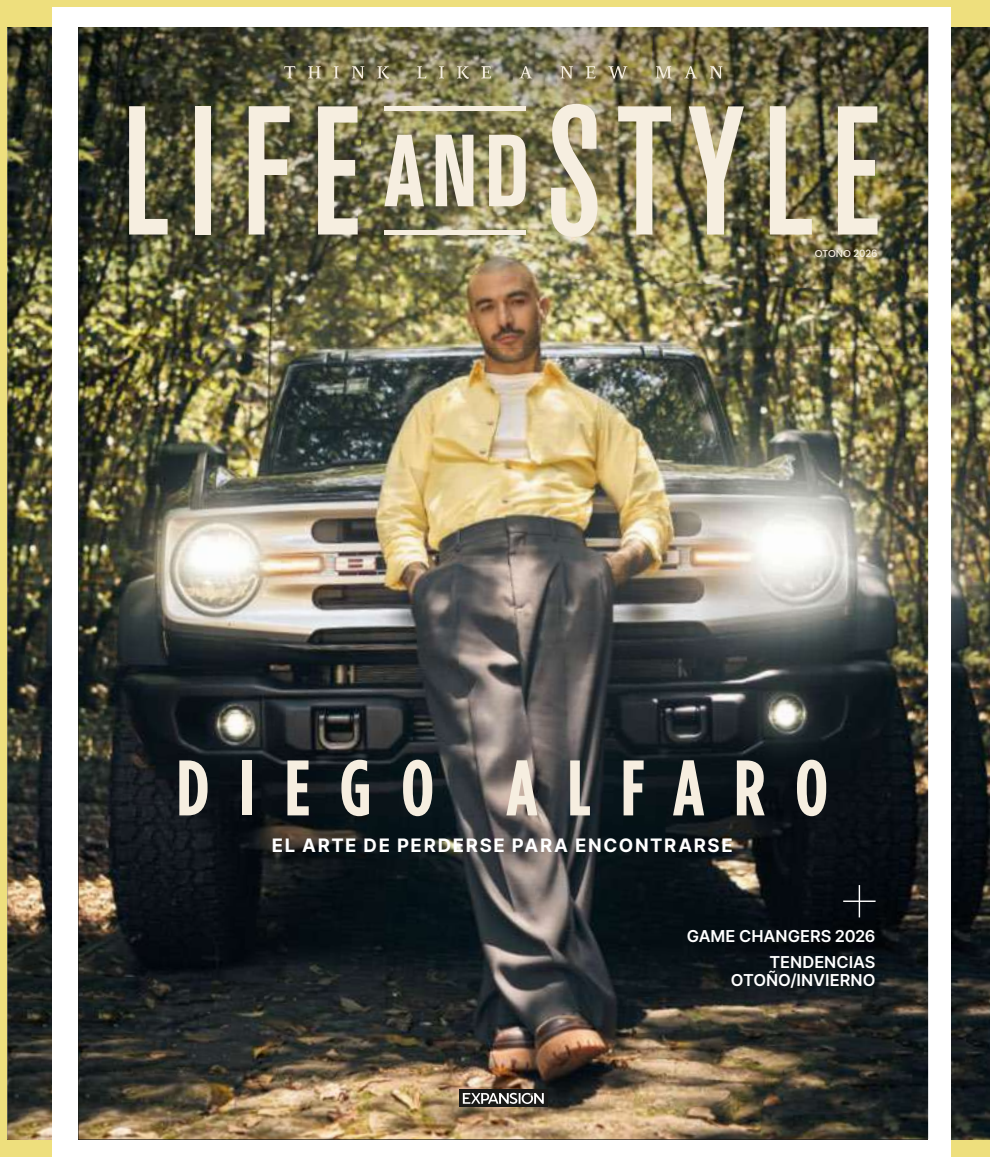
La edición que se llevará a cabo en México conectará lo que sucede en FOC en Barcelona y su ecosistema. El objetivo no es decirles a las personas cómo deben vivir, sino darles un espacio para descubrir herramientas que puedan incorporarse a la vida cotidiana.

Lo anterior bajo la premisa de los creadores de FOC, de que ser consciente se practica en la manera de respirar, de trabajar, de moverse, de alimentarse y en cómo el ser humano se relaciona y participa en el mundo.

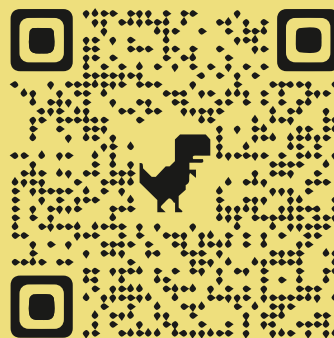
Así, The Festival of Consciousness forjará un espacio en el que distintas formas de conocimiento puedan encontrarse y donde la evolución individual se convierta en un hecho colectivo.

The Festival of Consciousness (FOC) no pretende proponer una guía sobre cómo vivir, sino crear las condiciones para abordar el tema en conjunto con otras personas. México es el lugar donde esa conversación florecerá.

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



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



Office OUT OF THE

BY LIFE AND STYLE AND EXPANSION



Huawei Watch Ultimate Design

POR: Pedro Aguilar Ricalde

La diseñadora de joyas Francesca Amfitheatrof está detrás de este reloj que fusiona alta relojería, joyería —con 99 diamantes naturales— e innovación tecnológica. A sus esferas inspiradas en la naturaleza y la secuencia de Fibonacci se suman funciones de salud gracias a sus avanzados sensores.



Citas imperdibles

Nos pusimos internacionales y traemos lo que no puedes dejar pasar en este y en el viejo continente.

POR: Pedro Aguilar Ricalde

NOCHES DE METAL

En el año en que celebran 45 años de haberse creado, Metallica inicia una residencia en The Sphere que se prolongará hasta marzo de 2027. Bautizada como "Life Burns Faster", la serie de conciertos promete un repaso por los más grandes éxitos de la banda, acompañados de visuales impactantes que pueden desplegarse solo en este recinto de la ciudad del pecado.

Dónde: The Sphere (Las Vegas).

Cuándo: Hasta el 13 de marzo de 2027.



LOS MUNDOS DE ES DEVLIN

El universo creativo de la artista y diseñadora británica Es Devlin será explorado en la primera muestra retrospectiva de su trabajo realizada en Europa. Titulada "Es Devlin: Other Worlds", contará con obras de arte, instalaciones y material de video que difuminan los límites entre la escultura, el diseño de escenografía, la música y la iluminación. También se exhibirá una reinterpretación de la instalación *Come Home Again* y de la *Infinite Library*.

Dónde: The Design Museum (Londres).

Cuándo: Hasta el 4 de abril de 2027.



FATTO IN ITALIA

La colección permanente de la Trienal de Milán invita a los visitantes a hacer un recorrido por la historia del diseño italiano con la ayuda de más de 400 objetos que abarcan desde la década de 1920 hasta los años 2000. Presentados de manera cronológica y con información del contexto político, económico y cultural, este museo invita a descubrir nuevas perspectivas y piezas icónicas de genios como Ettore Sottsass, Camillo Olivetti y Gio Ponti, entre muchos otros.

Dónde: Triennale di Milano (Milán).

Cuándo: Muestra permanente.

FOTOS: PEDRO AGUILAR RICALDE, ETHAN MILLER / GETTY IMAGES, ES DEVLIN



¿SABES QUÉ ESTÁ CHIDO?

APRENDER COSAS NUEVAS
CON TUS ALUMNOS.



LO QUE **NO ESTÁ** **Chido** 
ES QUE FUMEN Y VAPEEN

INFÓRMATE AQUÍ:



Consejo de la Comunicación
Voz de las Empresas





La luz natural es la apuesta en las 134 suites y dos villas que conforman este complejo.

Un paraíso secreto

Cerca de Puerto Vallarta, Rosewood Mandarin muestra la cara más contemporánea, refinada y exclusiva de la hospitalidad de lujo en México.

POR: Pedro Aguilar Ricalde



La influencia nayarita domina la gastronomía bajo la dirección de José Vicente Mascarós.



En la Riviera Nayarit, el lujo adquiere una dimensión conectada con el territorio. Entre la montaña, la selva y el Pacífico, Rosewood Mandarin propone una experiencia en la que arquitectura, gastronomía y bienestar nos acercan a la naturaleza y a la identidad cultural.

El diseño de Caroline Meersseman parte de una integración orgánica con el paisaje y de un diálogo con las cosmovisiones cora y wixárika. Sus 134 suites, además de tres suites especiales y dos villas independientes, fueron concebidas como santuarios que privilegian la apertura y la luz natural. Piscinas privadas y terrazas conectan con el exterior, mientras que textiles, bordados, madera, cerámica y piezas realizadas por artesanos locales incorporan al proyecto símbolos y técnicas ancestrales. El resultado es un lujo contemporáneo con un fuerte carácter local.

La gastronomía sigue la misma filosofía. Bajo la dirección del chef José Vicente Mascarós, los distintos conceptos celebran la estacionalidad y la riqueza de los productos de Nayarit. En La Cocina, el fuego, la leña y las tortillas hechas a mano son protagonistas de una propuesta que evoluciona del desayuno a la cena. Buena Onda, inspirado en la cocina costera española, ofrece tapas, mariscos y preparaciones a la parrilla. En lo alto de la montaña, Toppu combina técnicas japonesas con pescados, mariscos, cítricos y chiles locales. La experiencia se completa con Barra Peñasco, donde la mixología toma como inspiración los cuatro elementos y las tradiciones ancestrales de la región.

El bienestar tiene su propio santuario en Asaya Spa. Organizado alrededor de un majestuoso árbol de parota, sus tratamientos y rituales conectan cuerpo, mente y espíritu, mientras que el yoga al aire libre y las caminatas, las visitas al campo de polo o lanzarse por las tirolesas extienden la experiencia hacia el paisaje.

El incalculable valor del tiempo

El arquitecto Manuel Cervantes explora el lujo a partir de sus pasiones: la naturaleza, el diseño, la familia y los amigos.

POR: Pedro Aguilar Ricalde

¿Qué significa el lujo para ti?
Poder administrar el tiempo.

¿Cuándo fue la última vez que te sentiste privilegiado?
Después de operarme recientemente y recuperar la movilidad.

Un lujo que no se puede comprar:
El tiempo.

¿Qué lujo cotidiano jamás darías por sentado?
Pasar tiempo con mi familia.

¿Cuál es el mayor lujo que te ha dado el éxito?
Seleccionar a las personas con las que quiero estar.

¿Cuál es tu ritual más indulgente?
Dibujar.

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

Momento sagrado del día:
La mañana.

¿Qué objetos aprecias más?
Los que tienen memoria.

¿Qué pieza conservarías toda la vida?
Un lápiz o una pluma.

¿Qué oficio artesanal admiras?
El trabajo de la madera.

¿Cuál ha sido el hotel que cambió tu forma de viajar?
Más que un hotel, han sido las casas de seres queridos.

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

Me parece que la naturaleza es un lujo que merece ser perseguido. Los espacios que nos dan la oportunidad de estar rodeados de ella superan cualquier proeza creada por el hombre.

¿Qué experiencia ha valido cada centavo que pagaste por ella?
Viajar con mi familia y compartir el increíble privilegio de aprender y disfrutar. Mi abuela decía que viajando se conocía a la gente y, para mí, viajar ha significado descubrir a mis hijos como individuos.

¿Qué detalle distingue el buen gusto del exceso?
Saber cuánto es suficiente.

¿Qué no sacrificarías nunca por seguir una tendencia?
Lo auténtico.

¿Qué creador ha influido en tu manera de entender la belleza?
Vengo de un lugar de contrastes y ahí aprendí a encontrar belleza en lo elemental. Paolo Sorrentino y sus guiones me han permitido verla también en la complejidad y entender que la belleza no depende de la perfección ni de la edad, sino de saber mirar y comprender el paso del tiempo.

¿Cuál es la comida más memorable de tu vida?
Más que una comida, son las sobremesas.



Manuel Cervantes está al frente del despacho que lleva su nombre.

Platillo sencillo que es un lujo:
Una buena tortilla.

¿Cómo ha cambiado tu idea del lujo con los años?
De tener algo a poder decidir o elegir.

Placer culpable que no dejarías:
El dulce.

¿Qué lujo te parece sobrevalorado?
La ostentación.

¿Qué lujo crees que todos deberían experimentar?
Disfrutar del tiempo.

Un lujo que heredaste...
La conversación.

El sonido del lujo...
El silencio.

Lugar donde te sientes rico:
Mi mente.

¿Qué recomiendan los grandes empresarios?

Buscando inspiración para próximas lecturas, echamos un vistazo a algunos de los libros recomendados por aquellas personas que han tenido éxito en los negocios.

POR: Puri Lucena



◆ Warren Buffett

El magnate es inspiración para miles de inversionistas en todo el mundo. Las listas de libros recomendadas por él son amplias, pero uno se repite siempre: ***El inversor inteligente***, de Benjamin Graham. No es un libro nuevo, se publicó por primera vez en 1949 y Buffett lo leyó cuando tenía 19 años, en 1950. Graham fue el mentor y la mayor influencia para el empresario. “En aquel momento pensé que era, con gran diferencia, el mejor libro sobre inversión que se había escrito en toda la historia. Sigo pensando lo mismo”, escribió en el prefacio de la cuarta edición de la obra.

◆ Oprah Winfrey

La empresaria, periodista y filántropa lanzó su club de lectura hace 30 años, como una sección dentro de su programa *The Oprah Winfrey Show*, y, desde entonces, no ha parado de crecer. Uno de los libros a los que más recurre la presentadora es ***El poder del ahora: Una guía para la iluminación espiritual***, de Eckhart Tolle. Winfrey señala que, incluso, siempre tiene a mano un ejemplar de esta obra, que tiene la ambición de ayudar a sus lectores a encontrar su paz interior.

◆ Sam Altman

El fundador de OpenAI es también uno de los empresarios que suele recomendar libros. Entre ellos, se encuentra ***Pensar rápido, pensar despacio***, de Daniel Kahneman, quien ganó el premio Nobel de Economía en 2002. El libro explica cómo funciona la mente humana y los procesos de toma de decisiones.

◆ Jensen Huang

El cofundador y CEO de Nvidia ha comentado cómo leer ***Positioning: The Battle for Your Mind***, de Al Ries y Jack Trout, le ayudó a dar forma a su compañía, hoy valorada en más de 5 billones de dólares. Publicado en 1981, es un libro clásico de mercadotecnia que aborda cómo la batalla comercial se gana en la mente del consumidor. Una obra con 25 años que sigue construyendo los negocios de hoy.

AQUÍ AMAMOS COMER (TANTO COMO TÚ)



Adriana Meza

Ingeniera de investigación
en el MIT-IBM Watson AI Lab.

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

POR: Fernando Guarneros

Uno de los aspectos que más disfruta Adriana Meza en Boston es el transporte público. Sus trayectos entre el suburbio de Medford y Cambridge, donde está su oficina, son también un periodo de calma y fascinación ante el sistema de trenes de Massachusetts, cuyo aspecto más atractivo es que combina el dinamismo de la ciudad con lo que ella describe como “encanto tradicional”.

En ese trayecto, que dura entre 35 y 40 minutos, la ingeniera de investigación del Laboratorio de IA Watson del MIT-IBM aprovecha para conectar con el pulso de una ciudad que era parte de sus sueños desde que estaba en el Instituto Tecnológico de Tijuana, donde se formó como ingeniera en sistemas computacionales. En su mente siempre resonaba la idea de realizar un doctorado fuera de México y explorar la frontera tecnológica de Estados Unidos.

Ese plan no se ejecutó de la noche a la mañana. Le tomó años de preparación y su primer paso fue en la Universidad de California, donde se doctoró en ingeniería de software. En los primeros días de la pandemia, inició una pasantía remota en IBM y esa oportunidad le transformó la vida. A partir de esa experiencia, se convirtió en ingeniera de investigación en el prestigioso laboratorio de IBM en Cambridge, un espacio que se integra fi-



Desde que se formaba en Tijuana, Adriana Meza quería realizar un doctorado en Estados Unidos.

sicamente con el campus universitario y la comunidad intelectual de la zona.

La mezcla de culturas en ese entorno es uno de los aspectos que Meza más destaca como parte de su experiencia en Estados Unidos, particularmente, cuando se trata de un ambiente en el que se combinan la academia y la ciencia. “Algo que noté que me benefició, y estoy convencida de que me hizo crecer, fue esta interacción con otras culturas: cómo trabajan, lo que consideran que es valioso, cómo enfrentan sus retos, o sea, tener toda esta exposición cultural”.

De hecho, en su día a día coincide con muy pocos mexicanos en su misma línea de investigación, lo cual le representó un reto al tener que adaptarse a diferentes formas de trabajo en un tema tan global, como son los modelos de inteligencia artificial.

“Cada cultura tiene sus formas de trabajar o de organizarse. Creo que es una cuestión de observar cómo se organizan cuando hacen equipo”, enfatiza la investigadora. “Eso me dio herramientas para desenvolverme, aprender y poder trabajar con ellos. Tuve que conectarme con personas de otra cultura y aprender de ellas”.

Hoy, el foco central de la labor cotidiana de Meza se ubica en el entrena-

miento de modelos de lenguaje de código abierto, como la familia Granite de IBM, y el desarrollo de arquitecturas de aprendizaje por refuerzo. “Mucha gente piensa que la ingeniería es muy cuadrada, pero te impresionaría la cantidad de diseño que hay detrás de hacer un software funcional”, dice. “O, por ejemplo, ahora que me estoy dedicando más a hacer simulación de datos para entrenar modelos tiene que haber mucha creatividad detrás”.

La gran joya de su investigación reciente es Toucan, un proyecto masivo de datos que colideró junto a investigadores de IBM y de la Universidad de Washington, que permite elegir las herramientas de IA adecuadas para una tarea en específico, crear un diálogo interactivo con el usuario humano y reconocer cuándo un problema no se puede resolver con el conjunto de instrumentos disponibles. En pocas palabras, se trata de un asistente eficaz, resolutor, disponible las 24 horas con 1.5 millones de secuencias de tareas reales, denominadas trayectorias, que involucran 2,000 servicios web diferentes.

Para Meza, además de estas características, lo más importante de Toucan es que se trata de un modelo de código abierto, pues garantiza la transparencia y la trazabilidad de la IA. En el campo



◆ La mezcla de culturas es de lo que más disfruta Adriana Meza en su estancia en Boston.



NUESTRA GUÍA RECOMIENDA

Para comer: Pavement Coffeehouse. Lo recomienda porque ahí suele pasar el fin de semana o cuando debe leer *papers* científicos junto a un café y su famoso croissant de crema de avellana, al que califica como “insuperable”.

Para visitar: La orilla del río Charles y el parque Boston Common. Le encanta caminar por la ribera del río escuchando música o visitar el parque central para tomar fotos del *skyline* de la ciudad.

Una festividad: La temporada de otoño. Más que un día específico, Meza adora todo el otoño por su clima, la decoración con calabazas y canela en cada rincón de la ciudad, así como la atmósfera mística de la cercana Salem durante la época de Halloween.

que ella se mueve, esto quiere decir que empresas y escuelas sepan exactamente con qué datos se entrenó un modelo y puedan confiar en su construcción, fomentando una competencia más justa en el mercado tecnológico.

Dentro de la conversación geopolítica, este tipo de inteligencias artificiales permiten que gobiernos, universidades y empresas auditen el origen sintético de los datos y accedan a tecnología de punta sin depender de monopolios ni pagar costos prohibitivos.

De hecho, Toucan demostró que modelos abiertos y compactos (como Qwen-2.5, de la china Alibaba) afinados con datos de alta calidad pueden superar en pruebas de referencia a gigantes propietarios de la talla de GPT-4.5.

Por estos motivos, para Meza, la ingeniería no es un campo “cuadrado” o aburrido. Defiende su lado creativo, ese mismo que la lleva a disfrutar de sus ratos libres caminando por la orilla del río Charles con música en sus audífonos o solo contemplando la belleza del paisaje; viviendo su sueño y demostrando que el talento mexicano también tiene un lugar en la investigación más avanzada de la IA global.

▼
Mucha gente piensa que la ingeniería es muy cuadrada, pero te impresionaría la cantidad de diseño que hay detrás de hacer un software funcional.
▲▲

**MÁS DE
60 MIL
VIAJES
DIARIOS.**

**¡LA CIUDAD SIGUE
PEDALEANDO!**



ECOBICI

JACOB & CO

GENEVE



**EPIC X CHRONO 44MM
METEOR X BLACK**

Distribuidores Exclusivos

EMWA | JOYERÍA EL ZAFIRO | KOGAN LUXURY HOUSE | TORRES JOYAS | ULTRAJEWELS

www.jacobandco.com