

# EXPANSIÓN

## MERCADO LIBRE

EN  
ENTREVISTA

↓  
Marcos  
Galperin  
Fundador

↓  
Ariel  
Szarfsztein  
CEO

MÉXICO  
¿QUÉ  
NECESITA  
PARA  
CRECER?

↓  
LA EUROPEA  
COMIENZA  
UNA NUEVA  
VIDA

# UN GIGANTE EN RELEVO



La empresa **más valiosa** de América Latina

cambia de liderazgo, pero mantiene su ADN.

# EXPANSIÓN

**“HAY MUCHO  
INTERÉS EN EL PAÍS.  
LA DIGITALIZACIÓN  
Y LA INCLUSIÓN  
FINANCIERA  
SON ELEMENTOS  
QUE ESTÁN EN  
EL PLAN MÉXICO”.**

PÁG.  
**108**

Michael Miebach,  
CEO de Mastercard.

FOTO: DIEGO ALVAREZ ESQUIVEL



# HAY DECISIONES QUE PROTEGEN TU PATRIMONIO.

Torre Santa Fe, CDMX.



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

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

**FUNO**  
®

# ¿Y SI INVIERTES EN LO QUE YA ESTÁ FUNCIONANDO?

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

Tijuana Alamar I, Baja California.





## EL MOMENTO ES AHORA

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

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

📞 Renta de espacios:  
**800 847 2757**

🌐 @funo.mx

𝕏 @fibraunomx

ƒ /Fibraunomx

in Fibra Uno (FUNO)

🌐 www.funo.mx

Conoce más:







# REACH FOR THE CROWN

EL LADY-DATEJUST

BERGER

CIUDAD DE MÉXICO

BOUTIQUE ROLEX, MASARYK NO. 438, TEL. (55) 9138-0500  
BOUTIQUE ROLEX, EL PALACIO DE HIERRO POLANCO, TEL. (55) 5424-5326  
C. C. ANTARA POLANCO, TEL. (55) 5280-9482  
C. C. VIA SANTA FE, TEL. (55) 5257-5222  
BERGER.COM.MX/ROLEX



ROLEX



"HAY UNA BELLEZA QUE PERMANECE INCLUSO  
CUANDO HEMOS DEJADO DE MIRAR."

CORY RICHARDS,  
FOTÓGRAFO Y EXPLORADOR, LLEVA EL  
OVERSEAS DE VACHERON CONSTANTIN.



  
**VACHERON CONSTANTIN** | ONE OF  
GENÈVE NOT MANY.

EMWA, Ghiberti, Onore, Peyrelongue Chronos,  
El Palacio de Hierro, Liverpool





**BAUME & MERCIER**

MAISON D'HORLOGERIE GENEVE 1830

EXPANSIÓN

# CONTENIDO

01—DICIEMBRE—2025

# 86

EN PORTADA

## MERCADO LIBRE

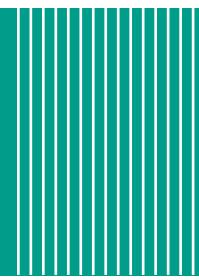
Marcos Galperin y Ariel Szarfesztajn nos hablan del proceso de sucesión en la dirección general.



# 96

## MÉXICO

Preguntamos a los especialistas qué necesita el país para que crezca su economía.



## GAME CHANGERS

- 12 **KATHLEEN MC LAUGHLIN**  
**SOSTENIBILIDAD EN WALMART**  
Un componente que atraviesa todas las áreas del negocio.

## PULSO

- 15 **RUMBO A 2026**  
**PREDICIONES ECONÓMICAS**  
Economistas en jefe y expertos detallan los factores a considerar.
- 20 **MUJERES Y EMPLEO**  
Los puestos laborales avanzan de forma desigual en las empresas.

## POLÍTICA

- 25 **MOVILIDAD SUSTENTABLE**  
**15 AÑOS DE ECOCICI**  
La CDMX celebra la evolución de este medio de transporte.

## NEGOCIO

- 35 **TRASPASAR GENERACIONES**  
**BACO**  
La empresa de útiles escolares se abre paso entre una mayor competencia.
- 40 **LA COSTEÑA**  
La receta para seguir creciendo en México y el extranjero.
- 44 **LA NUEVA APUESTA DE SWAROVSKI**  
Los diamantes creados en laboratorio llegan a suelo nacional.

## VALOR

- 47 **SALPICADOS POR LA IA**  
**LOS OTROS GANADORES**  
No solo las tecnológicas crecen, sino toda la cadena de valor.
- 52 **¿AMARGA NAVIDAD?**  
El S&P500 siempre sube en estas fechas, pero ya está en sus máximos.

## FUTURO

- 57 **DIVERSIDAD Y CREATIVIDAD**  
**EL NUEVO LABORATORIO DE LA IA**  
México se posiciona por su talento para el desarrollo de esta tecnología.
- 64 **LA ESTRATEGIA DE SAP**  
Paola Becerra, un liderazgo con enfoque en el cliente.

## IDEAS

- 71 **LA SALUD PRIMERO**  
**CUANDO EL CEO SE VA**  
Qué pasa cuando la cabeza de la empresa enfrenta una enfermedad.
- 78 **GÜNTHER STEINER**  
El exdirector de la F1 reflexiona sobre liderazgo.

FOTOS: DIEGO ALVAREZ ESQUIVEL, ANYLÚ HINOJOSA-PEÑA, CORTESÍA

# 108

ENTREVISTA: MICHAEL MIEBACH

MASTERCARD

El CEO global encuentra potencial en México para seguir creciendo.

# 114

CFE

ELECTRIFICAR EL PAÍS

La paraestatal avanza lento en la generación y transmisión de energía.

# 122

FRANCISCO SCHNAAS

LA EUROPEA SUPERA LA CRISIS

Tras el concurso mercantil, la empresa retoma el ritmo.

# 128

PREPARARSE PARA LO QUE VIENE

ECONOMÍA PLATEADA

Los adultos mayores también hacen que la economía avance.



# 136

UN NUEVO NEGOCIO

DESCONEXIÓN DIGITAL

Desde teléfonos hasta retiros, las tecnológicas ahora nos ponen freno.



## LIFE AND STYLE

RELOJERÍA

### 145 EL REGALO PERFECTO

Seis piezas ideales para obsequiar en esta temporada.

# ULINE

## MODERNICE SU OFICINA

ORDENE ANTES DE LAS 6 PM  
PARA ENVÍO EL MISMO DÍA

800-295-5510 [uline.mx](http://uline.mx)

EDITORA DE LA REVISTA  
Puri Lucena  
plucena@grupoexpansion.com

EDITORA DE EXPANSIÓN POLÍTICA  
Mariel Ibarra  
mibarra@grupoexpansion.com

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

EDITORA DE BROADCASTING  
Mónica Alfaro Altamirano  
malfaro@grupoexpansion.com

TRANSFORMACIÓN DIGITAL  
Daniel Villegas  
daniel.villegas@grupoexpansion.com

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

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

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

**DIRECTORA COMERCIAL RI**  
Carla Font  
cfont@grupoexpansion.com

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

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

**DIRECTOR DE GROWTH**  
Andrés Tomassi  
atommasi@grupoexpansion.com

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

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

**DIRECTORA EDITORIAL DE SOFT NEWS Y EXPANSIÓN STUDIOS**  
Claudia Cádano  
ccadano@grupoexpansion.com

**BRAND MANAGER**  
Ana Chávez  
achavez@grupoexpansion.com  
**EVENT MANAGER**  
Jimena Pillado  
**HEAD DE OPERACIONES EXPANSIÓN STUDIOS**  
Janeth Correa  
**HEAD CREATIVO EXPANSIÓN STUDIOS**  
Ignacio Araya  
**EDITORA EXPANSIÓN STUDIOS**  
Iriyda Rodríguez  
iridrodriguez@grupoexpansion.com

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

**DIRECTORA DE CUENTAS**  
Ana Lilia Chávez  
**PROJECT MANAGERS**  
Fernando Cortés, Shantal Elizabeth Gómez, Alejandra Jiménez, Montserrat Reyes

**DISEÑADORAS**  
Shuellem Estrada, Pamela Jarquin

#### EQIPO DE VIDEO

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

**COORDINADOR DE POSPRODUCCIÓN**  
Christian Javier Castillo Paralizábal

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

**PRODUCTORA**  
Jacqueline Facio

#### LIFE AND STYLE

**EDITOR GENERAL**  
Pedro Aguilar Ricalde  
paguilar@grupoexpansion.com

**EDITORA WEB**

Ana Estrada

**COORDINADORA WEB**

Alejandra Montiel

**DISEÑADORA**

Pamela Jarquin

**EDITOR ADJUNTO DE LA REVISTA EXPANSIÓN**  
Luis Alberto Zanella  
alberto.zanella@grupoexpansion.com

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

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

**EDITORA DE TECNOLOGÍA**  
Eréndira Reyes  
reyes@grupoexpansion.com

**COORDINADOR**  
Fernando Guarneros  
**REPORTERAS**  
Ana Luisa Gutiérrez, Selene Ramírez

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

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

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

**COORDINADORA**

Dainzú Patiño

**REPORTEROS**  
Luz Elena Marcos, Patricia Tapia, Marco Octavio Torres

**EDITOR DE OBRAS**  
Diana Zavala  
dzavala@grupoexpansion.com

**EDITOR DE INTERNACIONAL**  
Fernanda Hernández

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

**ANALISTA DE INTELIGENCIA**  
Rafael Mejía

#### DIRECTOR DE OPERACIONES

Fernando Ceballos  
fernando.ceballos@grupoexpansion.com

**DISTRIBUCIÓN**

Alberto Palacios  
apalacios@grupoexpansion.com

**GERENTE DE TRÁFICO**

Ana María Galindo

**COORDINADOR DE PRODUCCIÓN**

Édgar Mora

**PRODUCCIÓN**

Ulises Alarcón

**COORDINADOR DE POSPRODUCCIÓN DIGITAL**  
Javier Jasso

**POSPRODUCCIÓN DIGITAL**

Diana Aguilar, Jesús González

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

**PRODUCTOR DE PODCAST**  
Leonardo Luna

**COORDINADORA DE INVITADOS**  
Paulina Galindo

**ASISTENTE DE PRODUCCIÓN**  
María Roquení

**SEO EDITORIAL Y TÉCNICO**  
Daniela Barranco, Jesús García

**CIENTÍFICO DE DATOS**

Eduardo Castillero

**REDES SOCIALES**

Leslie Loretta, Alan Páez, Ariadna

Peláez, Karen Sixtos

**EDITOR GRANDES AUDIENCIAS**  
Alejandro Bazán

**REPORTEROS**

Carolina Aguilar, Dolores Luna, Josep Rodríguez, Roberto Trejo

#### EDITOR GENERAL DE ARTE HARD NEWS

Oscar González  
oscar.gonzalez@grupoexpansion.com

**COEDITORES GRÁFICOS**  
Rodrigo Heredia, Eduardo Martínez, Alina Torres

#### EDITOR DE FOTOGRAFÍA

Diego Alvarez Esquivel

**COORDINADORA DE FOTO SR**

Betina García

**COORDINADORA DE FOTO WEB**

Paola Hidalgo

**DISEÑADORES WEB**

Nayeli Araujo, Salvador Buendía, Paula Carrillo, Itzel García

**CORRECTORA DE ESTILO**

Sandra Berrios

**COORDINADORA DE ESTUDIO DE FOTO**

Alejandrina Lira

**FOTÓGRAFA DE ESTUDIO DE FOTO**

Arynlú Hinojosa-Peña

**ASISTENTE ADMINISTRATIVA**

Carolina Aguilar

#### CONTACTO DE VENTAS

ventas@grupoexpansion.com

Tel. 55 9177 4100 / 4300

#### INTERNATIONAL SALES

sales@grupoexpansion.com

Tel. (786) 558-5076

#### SUSCRIPCIONES Y SERVICIO AL CLIENTE

(55) 9177 4342

servicioalcliente@grupoexpansion.com

5514103361



PRESIDENTE DE GRUPO EXPANSIÓN  
EDGAR FARAH

VICEPRESIDENTE  
DE RELACIONES INSTITUCIONALES  
LEONARDO VALLE

COO GRUPO EXPANSIÓN  
HILDA MAESTRE

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

PRESIDENTE DEL COMITÉ EDITORIAL  
JOSÉ ALBERTO BALBUENA

PUBLISHING / MOBILITY / OUT OF HOME

EXPANSIÓN® es una publicación mensual de Expansión, S. A. de C. V. Revista N° 1333, diciembre 01, 2025. 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. 16100, Ciudad de México. Distribuida por Expansión S. A. de C. V., con domicilio en avenida Constituyentes 956, colonia Lomas Altas, alcaldía Miguel Hidalgo, CDMX, y Alfesa Comercialización y Logística S. A. de C. V., con domicilio en Corona 23, colonia Cervecería Modelo, Naucalpan, Estado de México. 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 © 2025. 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

© Bulova son marcas registradas. 2025 Bulova, 98B452.



COLECCIÓN  
MUSTANG SHELBY  
EDICIÓN LIMITADA

**BULOVA**  
LEGENDARY SINCE 1875

**SHELBY**

# CRECER EN LO COMPLEJO

**C**uando Marcos Galperin fundó Mercado Libre, en 1999, lo hizo convencido de su potencial. No solo el que tendría en Argentina, su país natal, sino en toda América Latina. La región enfrentaba desafíos en *retail*, pero también en inclusión financiera. Eran necesarias una oferta nueva, más opciones para los consumidores. Y hacerlo de manera sólida. Con eso, se ponían los cimientos para crecer.

Mercado Libre hizo la tarea, pero también supo aprovechar las nuevas circunstancias. En 1999 poca gente compraba en línea. Poca gente tenía, incluso, internet en la región. La década pasada fue de crecimiento para la industria, pero el parteaguas fue la pandemia por covid-19. Según datos de la Asociación Mexicana de Ventas Online (AMVO), el número de usuarios activos de Mercado Libre en el país en 2019 era de poco más de 74.2 millones. Para 2021, ya eran 139.5, un crecimiento del 88%.

Mercado Libre invirtió en aumentar sus equipos y su capacidad, en ampliar su división *fintech* y facilitarles el crecimiento a los negocios que utilizaban su plataforma. Entre 2019 y 2024, multiplicó por nueve sus ingresos netos. Su oferta de servicios avanza conforme lo hacen las necesidades de sus usuarios, ya sea un comprador en su *smartphone* desde su sofá durante El Buen Fin, o una pyme que entra a la plataforma de comercio electrónico por primera vez.

Ahora, Galperin da un paso a un lado y deja su posición como CEO a Ariel Szarfesztejn a partir del primero de enero, en un proceso anunciado con seis

meses de anticipación, controlado por el propio fundador y en el que, si bien reconoce que ha sido difícil en lo emocional, no lo ha sido en lo profesional. Que Szarfesztejn sea el nuevo líder de la compañía no ha generado una sorpresa ni para sus compañeros ni para el mercado.

Mercado Libre empieza ahora una etapa que estará marcada por la continuidad, pero también por la innovación, el lanzamiento de nuevos productos y servicios, y el crecimiento. La empresa tenía hace 26 años un entorno complejo, con una población poco formada en cuanto al comercio en línea o el uso de productos financieros digitales. Y supo convertir esto en un oferta de valor por parte de la compañía.

Sin duda, para un país, las oportunidades de crecimiento son diferentes. Pero México también enfrenta unas circunstancias complejas que requieren que acelere el crecimiento, para el bienestar de su ciudadanía. Los cambios geopolíticos, comerciales, tecnológicos amenazan el ritmo, pero la posibilidad de avanzar persiste. Por eso, en esta edición, hemos preguntado a líderes de organismos empresariales, integrantes de *think tanks* del país y académicos qué necesita México para crecer.

Hablamos de cómo atraer más inversión extranjera directa, de construir más infraestructura, de formación de talento y creación de empleo, pero también de fiscalización y de Estado de derecho.

Las condiciones externas e internas del país no son fáciles, pero hay posibilidades. Nos jugamos mucho para no poner atención. ☎





[citi.com/mexico](http://citi.com/mexico)

Celebramos contigo un año  
de nuestro nuevo capítulo en México.

**Somos Citi,**  
*el banco para el México global.*

**citi**<sup>®</sup>



# HACER MAINSTREAM LO SOSTENIBLE

Walmart ha establecido una serie de ambiciosas iniciativas para reducir sus emisiones. Hablamos con la persona que dirige esta estrategia global.

**POR:** Puri Lucena

**FOTO:** CORTESÍA

a igual si trabajas en finanzas, logística, marketing o en el área comercial, "la buena noticia", asegura Kathleen McLaughlin, es que cualquier posición hoy, independientemente del área en la que se inserte, es un trabajo en sostenibilidad. La idea, dice la vicepresidenta ejecutiva y directora global de Sostenibilidad de Walmart, es que tu labor haga una diferencia para el negocio y las personas.

Y ese es un gran cambio reciente. Hace dos décadas, si una persona estaba interesada en trabajar en sostenibilidad, tenía que unirse a un equipo específico, que tuviera asignado un proyecto especial. "Hoy, la sostenibilidad está en todas partes, cada posición la tiene incorporada", afirma.

McLaughlin, quien estudió Ingeniería Eléctrica, inició su carrera en consultoría de gestión hace 35 años, en McKinsey & Company. Allí, asegura, aprendió a resolver problemas. "Me volví buena en eso, aprendí a comunicarme, a liderar equipos, todas esas habilidades básicas. Y, cuando llegué a Walmart [en 2013], tuve la oportunidad de aplicarlo en el contexto minorista y trabajar para integrar la sostenibilidad en la forma en la que hacemos el negocio".

Su huella en la principal minorista del mundo es más que visible. En 2017, la empresa lanzó el proyecto Gigatón, con el objetivo de reducir 1,000 millones de toneladas de gases de efecto invernadero para 2030 en su cadena de suministro. La iniciativa tuvo mejores resultados que los esperados y llegó a la meta en 2024, seis años antes de lo planeado.

De acuerdo con la organización Fondo de Defensa Ambiental (EDF, por sus siglas en inglés), que colabora con la cadena de autoservicio en el desarrollo del proyecto, las cadenas de suministro suelen representar el 90% de la huella de carbono de una empresa. "Dada su complejidad, a menudo constituyen el mayor obstáculo para la acción climática corporativa", señala en el análisis de los resultados de la iniciativa.



El enfoque para Walmart es hacer la diferencia para las comunidades y crear valor compartido, señala McLaughlin. "Al abordar las necesidades de las comunidades, creamos valor financiero, éxito estratégico y, así, crecimiento para nuestro negocio", afirma.

En México, el 83% del abasto de la compañía proviene de proveedores locales, especialmente, pymes, que suponen el 85% del total. Esto significa que, actualmente, trabaja con cerca de 3,000 agricultores o cooperativas del país. McLaughlin pone como ejemplo a un grupo de 33 agroempresas que realizan procesos de valor agregado, como la transformación de plátanos en chips, y que han experimentado un crecimiento combinado del 150% tan solo en el último año. "Nuestros estudios muestran que no solo crece la economía de la zona, hemos visto otros beneficios, como una reducción del 43% en la migración en las zonas donde se insertan estas empresas, porque los jóvenes ven un futuro como productores".

Y, de hecho, el siguiente paso de Gigatón ha sido actualizar su plataforma digital para incluir herramientas para que los proveedores puedan medir, aprender, obtener herramientas y recursos para reducir sus emisiones. "Trabajamos para

crear oportunidades económicas para pequeños productores en sus cadenas de suministro", dice la directiva.

Si para las emisiones de alcance 3 (las indirectas, de la cadena de valor), Walmart lanzó Gigatón, para las de 1 y 2 la cadena estableció en 2020 el objetivo de cero emisiones netas en sus operaciones de aquí a 2040. La compañía se enfoca en eficiencia energética, ampliar su base de energías renovables, en su transporte o la refrigeración. El avance actual es de alrededor del 18% de la meta.

#### EL IMPACTO DEL RECONOCIMIENTO

McLaughlin fue incluida en 2023 en la lista de los 100 líderes más influyentes en acción climática de la revista *Time*. La ejecutiva señala que, aunque es difícil señalar el impacto de estos reconocimientos, sí que es bueno poner en la conversación general los temas de sostenibilidad, hacerlo *mainstream*, para que las empresas vean ejemplos de cómo se puede lograr algo que es bueno para la gente y para el negocio.

"Vivimos en un momento en el que la gente busca soluciones prácticas para sus desafíos cotidianos, y eso es lo que les importa, lo que los convence", afirma. "Como líderes empresariales, cuanto más podamos impulsar iniciativas reales, que sean relevantes para las personas y que mejoren sus vidas, y podamos explicarlas de forma comprensible para los empresarios para que quieran adoptarlas al ver cómo benefician a sus negocios y a sus clientes, mejor".

**TODOS GANAN.** Kathleen McLaughlin dice que el objetivo es crear oportunidades económicas para pequeños productores.



**HOY, LA SOSTENIBILIDAD ESTÁ INCORPORADA EN CADA POSICIÓN.**



**DAI  
LY**  
POD  
CAST

LUNES A VIERNES 9 AM

**POLÍ  
TICA**  
Y OTROS DATOS

JUEVES 6 AM

CUÉNTAME DE  
ECONOMÍA

LUNES 7 PM

**NUEVOS VIDEOS  
TODOS LOS DÍAS**

PODCASTS | NOTICIAS | POLÍTICA

SUSCRÍBETE EN  YouTube

**EXPANSION**

@ExpansionVideo

# PULSO

## ¿QUÉ NOS DEPARARÁ 2026?

Analistas y economistas en jefe de bancos, casas de bolsa y fondos de inversión nos comparten sus pronósticos para el año entrante.

POR: Alejandro Bazán





## ¿CÓMO LE IRÁ A LA ECONOMÍA DE MÉXICO?



**ALEJANDRO SALDAÑA, ECONOMISTA EN JEFE DE GRUPO FINANCIERO BX+**

Tras un 2025 caracterizado por un bajo crecimiento, prevenimos que las condiciones serán algo más favorables. La revisión del T-MEC podría desatar inversiones en sectores vinculados con la exportación, como los de manufacturas (automotriz, cómputo y electrónica, aparatos eléctricos, maquinaria y equipo), ya que contar con reglas claras es una condición necesaria para atraer nuevos proyectos. Los cambios fiscales que enfrentará la banca el próximo año podrían afectar el costo de los créditos y/o el apetito de la banca por expandir su cartera. Sobre el mundial de fútbol, estimamos que tendrá un efecto favorable sobre el sector de servicios, particularmente, en actividades como transporte, recreación, alojamiento temporal y preparación de alimentos.



**GERÓNIMO UGARTE BEDWELL, ECONOMISTA EN JEFE DE VALMEX CASA DE BOLSA**

La economía mexicana se encuentra en un proceso de ajuste macroeconómico que se traduce en un crecimiento proyectado del PIB de 1.3% en 2026. Representa un rebote modesto tras el estancamiento de 2025, pero permanece por debajo del potencial productivo, lo que subraya la persistencia de importantes restricciones internas y externas. Aunado a una moderación del poder adquisitivo y la consecuente rigidez al alza en la senda del consumo privado, la expansión se verá limitada por el mandato de consolidación fiscal. Tras el elevado déficit público incurrido durante 2024, y la transición a una consolidación parcial en 2025, es poco probable que el gobierno pueda implementar una política fiscal contracíclica el próximo año.

## ¿QUÉ PASARÁ CON LA REVISIÓN DEL T-MEC?



**RICARDO AGUILAR ABE, ECONOMISTA EN JEFE Y DIRECTOR DE ANÁLISIS DE BANCO INVEK**

No se anticipa un escenario adverso negativo para México, no obstante, es probable que se tenga que ceder en aspectos relevantes relacionados con el origen preponderante de los productos, su composición, mano de obra e insumos involucrados en la elaboración. En particular, EU podría exigir un menor contenido proveniente de China en autos y partes que se exporten desde México. De igual manera, se podrían buscar condiciones más equitativas para los inversionistas de EU y Canadá en sectores como el energético, donde las empresas del Estado mexicano gozan de mayor preferencia.



**PAMELA DÍAZ, ECONOMISTA EN JEFE PARA MÉXICO DE BNP PARIBAS**

La revisión del T-MEC debe entenderse como un mecanismo técnico previsto en el propio tratado. Es importante señalar que no existe un plazo rígido para cerrarlo, lo que podría llevar a una extensión de las negociaciones dependiendo de la complejidad de los temas regulatorios que se aborden. La relación económica entre México y EU es estructural y difícilmente reversible, por lo que creemos que el desenlace base será de continuidad, aunque acompañado de mayores mecanismos de seguimiento y verificación. Vemos tres ejes principales de discusión: la integración productiva, las barreras no arancelarias y el cumplimiento laboral, enfocado en la aplicación práctica de las obligaciones ya vigentes.

## ¿CUÁL ES LA EXPECTATIVA INFLACIONARIA?



**ENRIQUE COVARRUBIAS, ECONOMISTA EN JEFE Y DIRECTOR DE ANÁLISIS DE ACTINVER**

A octubre, la inflación se ubicaba en 3.63%, acumulando siete quincenas dentro del rango objetivo de Banxico gracias a menores precios agropecuarios por una buena temporada de lluvias. Esperamos que esta dinámica continúe hacia el cierre de 2025 (3.9%). Sin embargo, a inicios de 2026, algunos ajustes fiscales podrían presionar temporalmente la inflación hasta 4.5%. El alza del IEPS a bebidas azucaradas y tabaco aportaría unos 14 puntos base, mientras que el incremento de aranceles a importaciones de países sin acuerdo comercial –afectando, sobre todo, autos eléctricos, textiles y calzado– añadiría unos 16 pb. Prevemos que estos efectos se diluyan a lo largo del año y que la inflación cierre 2026 en 4.0%.

## ¿QUÉ DEBE HACER MÉXICO PARA REACTIVAR SU ECONOMÍA?



### IVÁN ARIAS, DIRECTOR DE ESTUDIOS ECONÓMICOS DE BANAMEX

Es necesario superar desafíos estructurales, como un marco institucional y de gobernanza sólido, y políticas que fomenten una mayor productividad, destacando la inversión en infraestructura, innovación y tecnología, así como en educación y capacitación, al tiempo que se atienden los rezagos en desigualdad, informalidad y pobreza. En 2026 será clave que el gobierno logre construir una mejor relación con EU (en términos comerciales, de seguridad y migración), así como con los empresarios; alcanzar esos éxitos potenciaría las perspectivas de crecimiento económico del país. En Banamex estimamos un crecimiento del PIB de 0.4% en 2025 y de 1.5% en 2026.



### JORGE VELARDE, PROFESOR DEL DEPARTAMENTO DE FINANZAS Y ECONOMÍA DE NEGOCIOS DE EGADE

Primeros serán clave proteger el poder adquisitivo mediante políticas salariales ligadas a productividad, acuerdos para establecer precios esenciales y educación financiera que promueva un consumo responsable. Segundo, las empresas deberán invertir en innovación, digitalización y diversificación de mercados, reduciendo dependencia del mercado estadounidense. Una gestión financiera sólida, cobertura cambiaria y expansión hacia América Latina, Europa y Asia serán factores críticos para resistir la volatilidad. Tercero, el Estado debe sostener la estabilidad fiscal y llegar a la revisión del T-MEC con una estrategia geoeconómica que preserve certidumbre y modernice capítulos sobre sostenibilidad y digitalización. Invertir en capital humano y en la transición verde permitirá aprovechar nuevas oportunidades en energías limpias, manufactura avanzada y electromovilidad.

## ¿CUÁL ES EL PRINCIPAL RETO PARA LAS FINANZAS PÚBLICAS?



### RICARDO AGUILAR ABE, ECONOMISTA EN JEFE Y DIRECTOR DE ANÁLISIS DE BANCO INVEX

Lograr mayores ingresos sin crear nuevos impuestos. Si bien es probable que el déficit público se ubique en 3.6% del PIB al cierre del año, es probable que esto responda más a la continua restricción del gasto que a un incremento en la recaudación. Por ello, la autoridad fiscal deberá encontrar mecanismos para combatir la evasión, recolectar impuestos de mejor manera, así como cobrar créditos fiscales de forma más efectiva. Asimismo, se deberán encontrar mejores esquemas para que un mayor porcentaje de la población pueda desplazarse hacia el sector formal y pague impuestos.



### PAMELA DÍAZ, ECONOMISTA EN JEFE PARA MÉXICO DE BNP PARIBAS

La convergencia entre crecimiento, ingresos y un gasto cada vez más rígido. Existe un nivel elevado de incertidumbre económica que podría traducirse en una recaudación menor a la prevista, ya sea por un crecimiento más débil o por una moderación en el impulso del mercado interno. Este es el primer foco de riesgo, porque el marco fiscal parte de supuestos relativamente optimistas sobre la trayectoria de la economía. El segundo proviene de la estrategia recaudatoria. Parte relevante del incremento esperado en los ingresos se atribuye a mejoras en eficiencia aduanera y a nuevas medidas vinculadas con importaciones. Sin embargo, si estas acciones terminan reduciendo el flujo de comercio exterior, el efecto tributario podría ser menor al contemplado originalmente. A ello, se suma un costo financiero de la deuda que descansa en supuestos de tasas de interés más bajas que las actuales. La combinación reduce significativamente el margen de maniobra para reasignar recursos o responder a choques imprevistos.

## ¿SERÁ EL AÑO DEL SUPER PESO?



### GERÓNIMO UGARTE BEDWELL, ECONOMISTA EN JEFE DE VALMEX CASA DE BOLSA

La expectativa es de una depreciación gradual y ordenada, lo cual indica la conclusión del periodo de fortaleza conocido como el superpeso. Según nuestros pronósticos, el tipo de cambio pasará de 18.65 al cierre de 2025 a 19.48 al de 2026, una corrección anual de aproximadamente 4.45%. Esta trayectoria se debería, principalmente, a un alza en el valor del dólar y estaría apoyada por el desvanecimiento de las condiciones que sustentaron la apreciación. El pronóstico de 19.48 refleja una corrección esperada, condicionada a la estabilidad en el diferencial de tasas de interés y a una gestión exitosa de los conflictos comerciales durante la revisión del acuerdo trilateral T-MEC.



### IVÁN ARIAS, DIRECTOR DE ESTUDIOS ECONÓMICOS DE BANAMEX

El peso se ha fortalecido a lo largo del año, respondiendo principalmente, a un debilitamiento generalizado del dólar, y se mantendrá relativamente fuerte en 2026. Estimamos una tendencia de depreciación gradual por cierta aversión al riesgo dado el entorno de incertidumbre que prevalecerá durante la revisión del T-MEC y que se extenderá todo 2026. En este sentido, estimamos que el peso cierre 2025 en 18.8 unidades por dólar y 2026 en 19.7. Como riesgos al alza destacamos mayor incertidumbre global y una revisión desfavorable del T-MEC; y a la baja, mejores perspectivas por *nearshoring* y un debilitamiento adicional del dólar por mayores recortes respecto al resto del mundo o una consolidación del fin del excepcionalismo americano.

## ¿QUÉ ACTIVOS FINANCIEROS TENDRÁN EL MEJOR DESEMPEÑO?



### JANNETH QUIROZ, DIRECTORA DE ANÁLISIS ECONÓMICO, CAMBIARIO Y BURSÁTIL DE GRUPO FINANCIERO MONEX

El escalamiento de las tensiones arancelarias ha impulsado la búsqueda de refugio en bonos y metales preciosos, mientras que la incertidumbre sobre la sostenibilidad fiscal y la desaceleración del empleo han restado fortaleza al dólar. Los inversores podrían desplazarse hacia activos ligados al crecimiento económico, en los sectores industrial, tecnológico y de materiales. En contraste, los metales preciosos se enfrentan a un punto de partida elevado tras su rally en 2025, por lo que su desempeño podría estabilizarse en rangos altos, aunque limitado a nuevos máximos en la magnitud de este año.



### JORGE VELARDE, PROFESOR DEL DEPARTAMENTO DE FINANZAS Y ECONOMÍA DE NEGOCIOS DE EGADE

Los sectores más prometedores serán turismo, bienes raíces, manufactura y tecnología. El mundial detonará inversión en infraestructura, transporte, hotelería y consumo. GAP y OMA se beneficiarán del mayor flujo aeroportuario, mientras Grupo Posadas y Santa Fe proyectan ocupaciones récord. FEMSA capitalizará la movilidad turística mediante su red OXXO. Ollamani, propietaria del estadio Azteca, incrementará su valor por las renovaciones, y TelevisaUnivision consolidará ingresos por derechos de transmisión. El reto será anticipar las implicaciones del T-MEC y actuar con visión estratégica, priorizando la diversificación.



### LUIS GONZALI, VP Y CODIRECTOR DE INVERSIONES DE FRANKLIN TEMPLETON MÉXICO

Hay un par de activos que podrían tener un desempeño interesante. En primer lugar está la renta fija mexicana debido a que el nivel absoluto de tasas sigue siendo atractivo y la inflación en México está mucho más controlada que en EU, por lo que Banxico podría mantener su ciclo bajista, generando ganancias atractivas de capital. En segundo lugar, creemos que la renta variable en EU podría tener un año atractivo, sobre todo, si el riesgo de una segunda ola inflacionaria no se materializa. Si bien creemos que el mercado en EU está en un proceso de formación de burbuja, aún no creemos que existan las condiciones para que explote.

## ¿CUÁL ES EL PRINCIPAL RIESGO PARA LA ECONOMÍA GLOBAL?



### ALEJANDRO SALDAÑA, ECONOMISTA EN JEFE DE GRUPO FINANCIERO BX+

Identificamos cuatro factores de riesgo relevantes: dos de origen externo y dos de índole doméstica. Externos: que persista la incertidumbre en torno a las políticas comerciales del presidente [Donald] Trump y no se logre revisar el T-MEC, y que la actividad económica en EU continúe desacelerándose, debido a la incertidumbre y a la posible incapacidad de la Fed para controlar la inflación y reducir aún más las tasas de interés. Internos: que se deteriore más de lo previsto la percepción sobre el Estado de derecho y que ocurra un repunte inflacionario que obligue al Banco de México a incrementar las tasas de interés.



### LUIS GONZALI, VP Y CODIRECTOR DE INVERSIONES DE FRANKLIN TEMPLETON MÉXICO

Dos riesgos principales podrían traer alta volatilidad e incertidumbre. El primero es una segunda ola de inflación en EU y el mundo. El efecto de los aranceles y la debilidad del dólar, así como un ambiente de tasas más bajas, podrían generar presiones inflacionarias, orillando a repensar el camino de política monetaria planteado por muchos bancos centrales. El segundo es un deterioro en las carteras de crédito privado. El capital invertido ha ido creciendo y permeando en el sistema financiero tradicional. Aunado a la opacidad característica del activo, podría traer inestabilidad financiera, pérdida significativa de capital en bancos y, eventualmente, una crisis de crédito. Si bien ambos riesgos no los consideramos dentro de nuestro escenario base, es importante monitorearlos de cerca.



## ¿HABRÁ MAYOR PRESIÓN POLÍTICA SOBRE LA FED?



### ENRIQUE COVARRUBIAS, ECONOMISTA EN JEFE Y DIRECTOR DE ANÁLISIS DE ACTINVER

La segunda administración de Trump ha ejercido una fuerte presión para bajar tasas y compensar el impacto de los aranceles. Aunque la Fed reanudó recortes ante la debilidad del mercado laboral, la inflación se mantiene en 3%, lo que limita un ciclo más agresivo. Jerome Powell concluirá su mandato en mayo, por lo que podría intensificarse la presión política si modera los recortes. De confirmarse el nombramiento del favorito, Kevin Hassett (40% de probabilidad), se anticipa una Fed más propensa a reducir tasas en la segunda mitad del año, por lo que estimamos que la tasa de referencia cierre 2025 en 3.75% y 2026 en 3.25%.



### JANNETH QUIROZ, DIRECTORA DE ANÁLISIS ECONÓMICO, CAMBIARIO Y BURSÁTIL DE GRUPO FINANCIERO MONEX

Será un año clave para la Fed, con la salida de Jerome Powell, quien ha sido fuertemente criticado por Donald Trump, quien ha exhortado a la Fed a realizar recortes más agresivos a la tasa de interés. En ese sentido, es muy probable que el próximo presidente del organismo, designado por Trump, tenga una visión más afín a su administración y un sesgo dovish. Sin embargo, si se mantiene el statu quo actual, Trump no podría controlar de facto las decisiones del banco central. Para que ello ocurriera, el republicano tendría que reemplazar a algún otro miembro con voto dentro del comité, alineado igualmente con sus ideales.



**El fraude también podría tocar a tu puerta.**

Tu tarjeta física, tu NIP o tarjeta digital son personales, no los compartas. Si cambias de tarjeta, asegúrate de destruir el plástico y el chip anterior.

**Aquí. Para ti. Siempre.**

# LA TRAMPA DEL PRIMER EMPLEO

México aún no consigue cerrar la brecha del trabajo entre hombres y mujeres. El inicio de la carrera laboral marca la diferencia.

POR: Octavio Torres

**L**a paridad laboral en México avanza, pero no al mismo ritmo ni en los mismos lugares. Los Censos Económicos 2024 muestran que las mujeres están prácticamente igual de presentes que los hombres en las microempresas, pero a medida que crece el tamaño de la compañía, disminuye su presencia. Solo una de cada cuatro mujeres ocupadas trabaja en grandes corporativos, frente a la mitad de los hombres. En cambio, en los micronegocios –empresas de cero a 10 trabajadores–, la proporción es casi paritaria.

Esto se traduce en que la igualdad de género se da justo donde las condiciones laborales son más precarias, informales y con menores salarios. Y aunque cada vez hay más mujeres con formación universitaria o técnica, el mercado formal sigue sin abrirles las mismas puertas que a los hombres.

“La historia laboral de una mujer se define desde su primer empleo”, explica Fernanda García, especialista en desarrollo del capital humano y la participación económica de las mujeres del Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO). “Si ese primer trabajo es formal, es muy probable que el resto de su trayectoria también lo sea; pero si empieza en la informalidad, ese patrón se repite toda la vida laboral”.

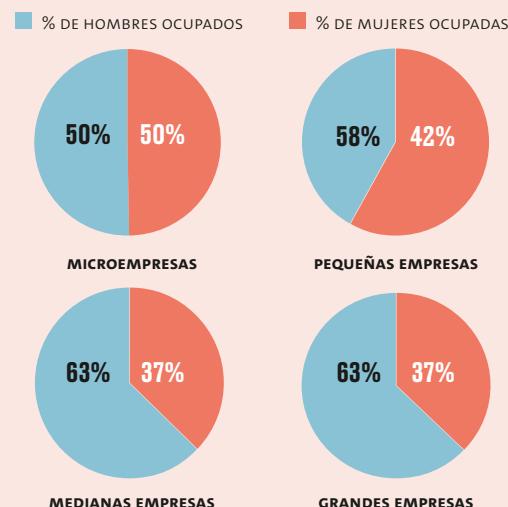
Esa afirmación sintetiza uno de los hallazgos del estudio del IMCO sobre mujeres jóvenes en la Ciudad de México. El documento advierte que, entre las jóvenes de 15 a 29 años, el 35% participa en el mercado laboral, pero gran parte lo hace en condiciones informales, especialmente, en sectores como el comercio y los servicios de alojamiento y restaurantes, donde más del 60% de la población ocupada son mujeres.

La informalidad no solo limita el acceso a la seguridad social, sino que reduce las posibilidades de crecimiento profesional. “El problema es estructural”, dice García. “Las mujeres de-



## ENTRE MÁS GRANDE ES LA EMPRESA, MENOS ESPACIO HAY PARA ELLAS

La paridad en la participación entre hombres y mujeres desciende a medida que crece el tamaño de la compañía.



FUENTE: Censos Económicos 2024, INEGI.

dican 2.5 veces más tiempo al trabajo doméstico y de cuidados que los hombres, y eso las empuja hacia empleos con mayor flexibilidad pero menor protección”.

## LA BRECHA DE LOS CUIDADOS

El trabajo de cuidados sigue siendo el gran obstáculo invisible. De acuerdo con el IMCO, siete de cada 10 mujeres jóvenes que no trabajan ni estudian se dedican exclusivamente al hogar o a cuidar a familiares, y aquellas que lo hacen destinan hasta 60 horas semanales al trabajo no remunerado. “Las condiciones del mercado laboral formal son poco compatibles con la vida de las mujeres”, explica García. “Las jornadas rígidas y la falta de servicios de cuidado público las obligan a elegir entre cuidar o trabajar, y esa decisión suele ser económica: ellas ganan menos”.

Esa brecha se amplifica conforme se asciende en la escala laboral. Un análisis de México, ¿cómo vamos? estima que la informalidad afecta más a las mujeres que a los hombres, y que un empleo formal paga en promedio el doble que uno informal.

En México, los hombres que trabajan en condiciones de formalidad, con prestaciones de ley y acceso a seguridad social, ganan en promedio 14,833 pesos mensuales, contra 13,038 de las mujeres. En la informalidad, la inequidad se agudiza: 8,552 pesos, frente a 6,189, según los datos de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENO) del INEGI. El resultado es un doble castigo: menos acceso al empleo formal y menor remuneración dentro y fuera de él.

“Tenemos que cambiar la manera en que definimos y evaluamos el talento”, dice Gabriela Rocha, cofundadora y CEO de Laboratoria, organización que desde hace una década forma a mujeres en tecnología y las vincula en la economía digital. De sus 4,000 egre-

## POCOS CAMBIOS ENTRE 2018 Y 2023

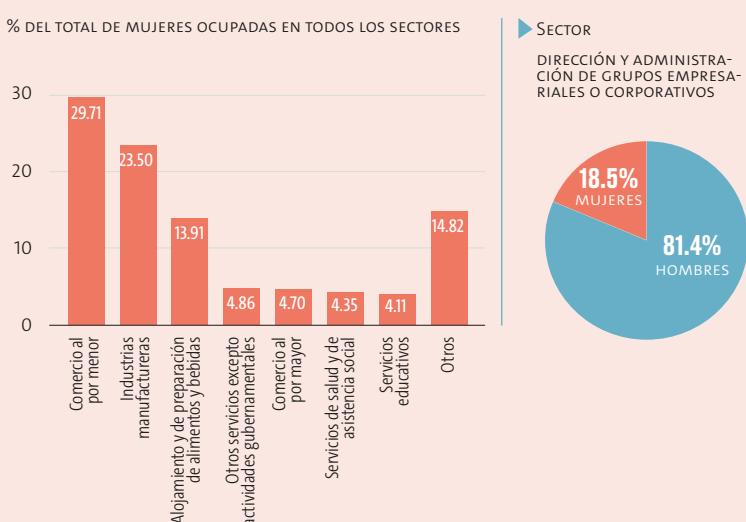
A pesar de que la participación de mujeres en la economía creció, permaneció casi estática en las grandes empresas. En cambio, su presencia aumentó más en las mipymes.



FUENTE: Censos Económicos 2024, INEGI.

## ¿DÓNDE TRABAJAN ELLAS?

El 67% de las mujeres ocupadas en toda la economía están concentradas en tres sectores: el comercio al por menor, las industrias manufactureras y los servicios de alojamiento.

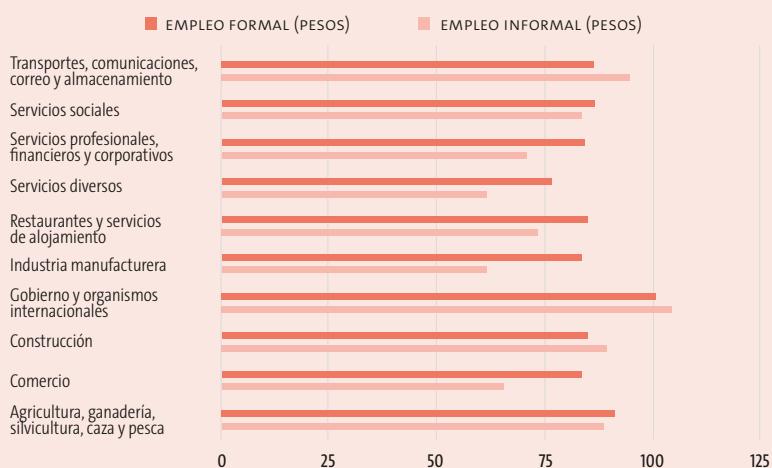


FUENTE: Censos Económicos 2024, INEGI.

## PERSISTE LA BRECHA SALARIAL

Las mujeres ganan significativamente menos en la mayoría de los sectores, sobre todo, en servicios profesionales y manufactura, donde apenas alcanzan de 62 a 71 pesos por cada 100 de los varones.

INGRESO LABORAL DE LAS MUJERES POR CADA 100 PESOS QUE GANAN LOS HOMBRES



FUENTE: México, ¿cómo vamos?, con datos del INEGI (ENOE 1T 2025).

sadas, el 73% consiguió empleo formal con ingresos tres o cuatro veces mayores que antes.

“Muchas de nuestras alumnas venían del desempleo o del subempleo informal”, explica Rocha. Ella considera que no se trata de un problema educativo, ya que, en la actualidad, las mujeres estudian más que los hombres en muchos niveles, pero siguen concentradas en sectores con alta informalidad y baja movilidad. “Si no se flexibilizan las formas de trabajo, la brecha no va a cerrarse”.

## SECTORES FEMINIZADOS, SUELDO DESIGUAL

Los sectores con mayor participación femenina –servicios sociales (64.9%), restaurantes y alojamiento (60.3%) y comercio (53.4%)– son también los más vulnerables en términos de salario y formalidad. En cambio, en aquellos con mayor peso económico, como la manufactura, la participación de mujeres apenas alcanza el 40%, a pesar de que, del total de mujeres ocupadas, casi una cuarta parte trabaja en este sector. A estas condiciones estructurales hay que añadir la brecha salarial. En el sector formal, los hombres ganan 13.8% más; en el informal, el diferencial es del 38%.

Y las pocas mujeres que llegan a posiciones directivas lo hacen tras sortear un entorno que aún privilegia la presencialidad, los horarios extendidos y los modelos laborales inflexibles. Las dinámicas de las empresas, los horarios y la rigidez de muchos de sus procesos no son compatibles con la otra vida que llevan las mujeres, la de los cuidados, señala Rocha. Flexibilizar estas dinámicas les permitiría compaginar las obligaciones que la sociedad les delega con el desarrollo de su carrera. Pero también, explica, no se trata de que las mujeres lleven esta doble carga, sino que la flexibilización también permita a los hombres formar parte de los cuidados.

Las especialistas insisten en que, si no se crean condiciones para que las mujeres ingresen a la formalidad desde el inicio, la brecha seguirá reproduciéndose incluso con más educación y más participación. Y las soluciones pasan por vincular a las jóvenes con empresas que ofrezcan empleos de calidad, promover licencias efectivas de paternidad y flexibilizar las políticas de contratación para reconocer el talento más allá del título universitario o la presencialidad.

“Lo que tenemos hoy es talento desperdiciado”, dice Rocha. “Y no solo le cuesta a las mujeres: le cuesta al país. Si las mujeres participaran al mismo nivel que los hombres, el ingreso per cápita sería 22% más alto”.

# CRIMEN EN LA CARRETERA

La inversión para proteger la carga y, sobre todo, a los operadores en los robos al autotransporte aumenta.

POR: Luis Alberto Zanela



**E**l robo al autotransporte de carga es recurrente, pero al ahondar en el número, un baile de cifras sale a relucir. El Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública (SESNSP) da cuenta de los robos en el fuero común, los datos del fuero federal no son públicos y a ello se suma el conteo de la iniciativa privada.

Entre 2019 y 2023, el proveedor global de gestión de riesgos logísticos Overhaul contabilizó alrededor de 20,000 episodios de robo y, el año pasado, la Asociación Mexicana de Empresas de Seguridad Privada e Industria Satelital (AMESIS) reportaba casi 16,000. Mientras que el SESNSP registró 8,000 incidentes y la Fiscalía General de la República (FGR) señala otros 4,000.

Para Luis Enrique Villatoro, director de Seguridad e Inteligencia para Latinoamérica de Overhaul, es difícil llevar un conteo porque este tipo de robo puede comenzar en una vía federal y terminar en un poblado. Sin embargo, la iniciativa privada lo registra diferente, al contabilizar también el intento de robo, aunque el hecho no acabe en una carpeta de investigación, sostiene el también presidente de la Asociación Nacional de Empresas de Rastreo y Protección Vehicular (ANERPV).

## UN DELITO COMPLEJO

Las cifras varían según la fuente, pero las oficiales del fuero común reflejan una bajada. La iniciativa privada lleva sus propios registros.

### NÚMERO DE ROBOS



\* DATOS HASTA SEPTIEMBRE.

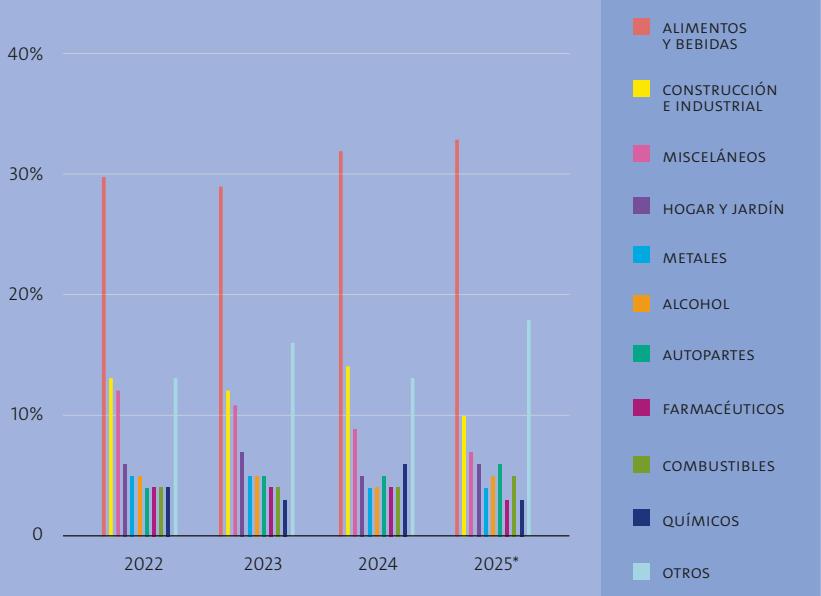
(LAS CIFRAS EN NEGRITAS REPRESENTAN EL TOTAL DE ROBOS.)

FUENTE: Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública.

## LOS SECTORES CON MÁS ROBOS

Alimentos y bebidas es el más afectado, aunque inciden temas como la temporalidad. En ocasiones de consumo, como El Buen Fin, la cifra se intensifica en electrónicos, ropa y calzado, y electrodomésticos.

### PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN DE ROBO POR SECTOR



\* DATOS AL PRIMER SEMESTRE.

FUENTE: Overhaul.

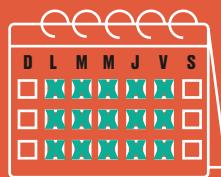
## OTROS DATOS...

Overhaul cambió su metodología en 2024, pero la AMESIS daba cuenta de casi 16,000 robos ese año.

### NÚMERO DE ROBOS



FUENTE: Overhaul para los datos hasta 2023, AMESIS, para 2024.



# 84%

DE LOS ROBOS DE CARGA  
SE PRODUCEN ENTRE  
SEMANA. EL PICO SE  
REGISTRÓ DE MARTES A  
VIERNES, CON EL 73%, DE  
ACUERDO CON OVERHAUL.



# 55%

se consumó entre  
las 6:00 pm y las  
6:00 am



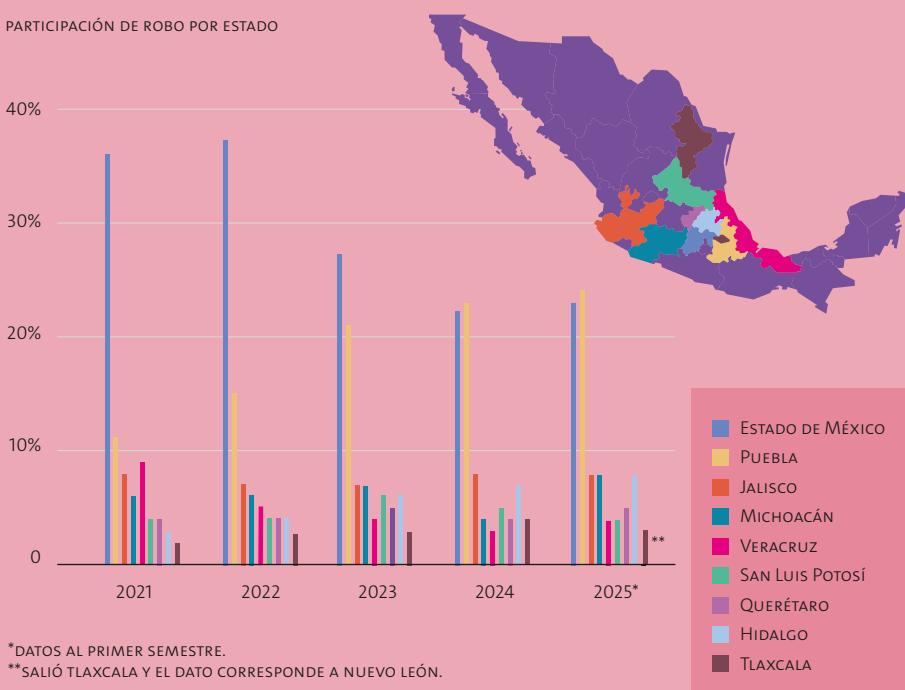
# 25%

se produjo entre las  
6:00 am y las 12:00 pm.

## LOS MÁS PELIGROSOS

Los estados que concentran prácticamente la mitad de los delitos son Puebla y el Estado de México. Este año, nueve padecen el 84% de los robos al autotransporte de carga.

### PARTICIPACIÓN DE ROBO POR ESTADO



\*DATOS AL PRIMER SEMESTRE.

\*\*SALIÓ TLAXCALA Y EL DATO CORRESPONDE A NUEVO LEÓN.

FUENTE: Overhaul.

Omar García Harfuch, secretario de Seguridad y Protección Ciudadana, señaló que el robo a transportistas ha disminuido 27% con la Estrategia Balam, que inició en octubre de 2024 y que cuenta con más de 1,200 efectivos, apoyados en drones y células de investigación que operan en 22 tramos carreteros de 12 estados con alto índice de este delito.

El problema, sin embargo, es que cada vez es más violento, dice Leonardo Gómez Vargas, presidente ejecutivo de la Asociación Nacional de Transporte Privado (ANTP), que agrupa a grandes empresas. Las labores de vigilancia han bajado el delito, detalla, pero a ello han ayudado las acciones que implementa la industria, con los sobrecostos que representa.

“Hay mayor inversión en prevención al delito, mayor tecnología, la propia IA se está utilizando para reducir la siniestralidad, pero también el impacto de las propias mercancías y cuidar más al conductor”, afirma y asegura que las empresas invierten en promedio entre un 5 y un 10% de su costo logístico en tecnología.

LA VIDA PÚBLICA,  
EXPLICADA  
Y A DEBATE

CONDUCE:

**MARIEL IBARRA**

EDITORAS DE  
EXPANSIÓN POLÍTICA

En México,  
cada decisión política tiene  
una historia, sus consecuencias  
**Y MÁS DE UNA VERSIÓN.**

DISPONIBLE EN



**SONORO**



CDMX

A  
15

# AÑOS DEL SUEÑO EN DOS RUEDAS

Ecobici nació como una alternativa de movilidad ante el caos de la capital del país y se convirtió en uno de sus sellos. Con un promedio de 62,000 viajes diarios, es el medio de transporte público más barato de la urbe.

POR: Shelma Navarrete, David Santiago y Ariadna Ortega

**PARTE DE LA CIUDAD.**  
Las icónicas bicis han inundado el paisaje hasta convertirse en un emblema de la capital del país.



FOTO: SHELMA NAVARRETE.

# EXPANSION

política

POLITICA.EXPANSION.MX



# V

íctor Hernández viaja desde Tecámac, Estado de México, a la capital del país para trabajar. De lunes a viernes, su rutina es la misma: aborda una combi, el metro y, desde hace tres años, adoptó las bicis públicas para la última parte de su recorrido en el que invierte más de dos horas.

Tras salir de la estación Buenavista del metro, toma una bicicleta y pedalea por las avenidas Cuauhtémoc y Benito Juárez, y mientras lo hace, aprovecha para 'turistear' un poco. "Tengo oportunidad de ver a veces las calles arregladas, algunos monumentos, como andas de aquí para allá, conoces lugares que a lo mejor en el metro o el Metrobús no tendrías oportunidad de conocer", dice Hernández, de 38 años, mientras toma una bici.

La afluencia en la estación de Ecobici en Buenavista es constante, sobre todo, en las horas pico. "Por las mañanas hasta hay fila para tomar una bici", cuenta. Se realizan alrededor de 1,500 usos diarios en este punto que conecta con el Metrobús, el metro y el Tren Suburbano del Valle de México, lo que la convierte en la cicloestación más usada de este sistema de movilidad sustentable.

La idea de transformar la manera de moverse en una urbe tan compleja como la CDMX –con 9.2 millones de habitantes– comenzó a gestarse en 2006. "¿Quién fregados va a andar en bicicleta en la Ciudad de México?", "¿a quién se le ocurre?", "javiéntales el carro!" eran algunas de las primeras reacciones ante la propuesta de impulsar su uso como política de movilidad y medioambiental que promovía Martha Delgado, entonces, secretaria del Medio Ambiente del Distrito Federal.

Ámsterdam, Países Bajos, y Copenhague, Dinamarca, fueron referentes en ese camino, pero no comparables con las características y la mag-

nitud de la capital mexicana. Ya en 2007 surgieron en París y en Barcelona sistemas de bicicletas compartidas que solucionaron los problemas de movilidad en la zona central de esas ciudades causados por la concentración de vehículos.

"Nos dimos cuenta de que esto era justo lo que necesitaba la Ciudad de México: un sistema que complementara al metro y al Metrobús. Donde pudieras bajarte y recorrer los últimos kilómetros en bici", cuenta Delgado.

Si bien la bici tenía un lugar entre la comunidad ambientalista, no era un transporte popular debido a la falta de infraestructura y de una cultura de respeto entre usuarios de las vialidades. En esos años, la CDMX apenas contaba con 60 kilómetros de ciclovía que recorría las antiguas vías del ferrocarril a Cuernavaca.

Con Marcelo Ebrard como jefe de Gobierno capitalino, se inició la ruta para transformar la movilidad. El plan comenzó en 2007 con el cierre de Paseo de la Reforma –la vialidad más emblemática y turística de la ciudad– para el paseo dominical 'Muévete en bici', con lo que la gente comenzó a desempolvar sus bicicletas y se dio cuenta de que podía ir tomando las calles para pedalear al Zócalo o al Monumento a la Madre en pocos minutos.

Se hizo un trabajo de sensibilización con los Paseos Ciclistas, se organizaron Biciescuelas y se subió a la bici a los



“  
CUANDO NOSOTROS  
EMPEZAMOS,  
ECOBICI FUE EL  
PRIMER SISTEMA DE  
TODA AMÉRICA. NI  
EN ESTADOS  
UNIDOS HABÍA.”

Martha Delgado,  
exsecretaria de Medio Ambiente  
de la CDMX.



FOTOS: DIEGO ALVAREZ ESQUIVEL, CUARTOSCURO

funcionarios públicos, entre ellos, el propio Ebrard. Todos los lunes eran de trasladarse en bici a la Jefatura de Gobierno.

### UN NUEVA ALTERNATIVA DE MOVILIDAD

Un viaje a Dinamarca en 2009 fue el parteaguas. Ebrard acudió a presentar el Plan Verde ante el Consejo Mundial de Alcaldes por el Clima. Además de exponer los avances ambientales de su gobierno –como el corredor Cero Emisiones y los taxis eléctricos–, se reunió con la alcaldesa de Copenhague, Ritt Bjerregaard, para intercambiar ideas. Una de ellas: crear un sistema público de bicicletas para la Ciudad de México.

En 2010, aquella idea se concretó y nació Ecobici, el primer sistema de bicicletas públicas con anclaje en la Ciudad de México. Inició con 1,114 bicicletas, 85 cicloestaciones y una cobertura de 4.3 kilómetros, con la meta de captar al menos el 5% de los viajes realizados en transporte público en la capital. A 15 años de su creación, el sistema cuenta con 689 estaciones y más de 9,300 bicicletas, ocho veces más que cuando inició.

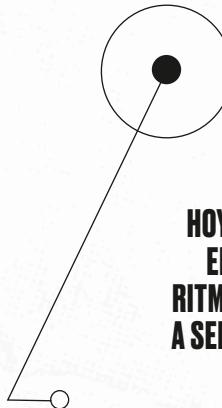
Pero esto no fue fácil. Martha Delgado cuenta que se hicieron campañas publicitarias y activaciones con personas que usaban las bicis a fin de que la gente las viera como una opción de movilidad. “Se hizo la campaña de gente en traje, mujeres con tacones, personas muy *fasion*. Pusimos gente famosa a usar la bici, la metimos en *Soy tu fan* (serie mexicana protagonizada por la actriz Ana Claudia Talancón)”, cuenta.

La preparación para la llegada del sistema incluyó enseñar el nuevo reglamento de tránsito, que ya contemplaba las bicis. Se capacitó a conductores de transporte público y se les subió a bicis para que sintieran lo endeble que eran pedalear al lado de los camiones y se hizo una campaña de respeto al ciclista. “Se cambió todo antes de que llegara la Ecobici”, platica Delgado, quien recuerda las tres opciones de nombres para el sistema: Metrobici, Bip y Ecobici.

Al inicio, explica Marcelo Ebrard, el reto fue convencer a los capitalinos de inscribirse al programa y que empezaran a apropiarse de una nueva forma de moverse en la capital. “Nadie quería subirse”, comenta.

El actual secretario de Economía recuerda aquella reunión con la alcaldesa de Copenhague donde le señaló: “El día que las mujeres se suban al sistema, va a funcionar”. “Y, de repente, se empezaron a subir más y más y más mujeres, y dije: ‘Ya funcionó’”.

Actualmente, el 40.3% de los usuarios de Ecobici son mujeres. Denisse Espinosa es una de ellas. La joven, de 29 años, lleva un año usándola de lunes a viernes para ir desde su domicilio en la colonia Santa María la Ribera a su trabajo, en una oficina frente a la



HOY EN DÍA, ES UNO DE LOS PRINCIPALES. ESTAMOS EN EL TOP DE LOS SEIS SISTEMAS DEL MUNDO. Y POR SU RITMO DE CRECIMIENTO, YO AUGURARÍA QUE MÉXICO VA A SER CUARTO O QUINTO LUGAR EN LO QUE HACE AL USO DE BICICLETA COMO MODELO DE MOVILIDAD.

Marcelo Ebrard,  
exjefe de gobierno de la CDMX.



### SISTEMAS DE BICICLETAS PÚBLICAS EN EL MUNDO



Nueva York,  
Estados Unidos

Nombre: Citi Bike  
Usuarios: 1.6 millones  
Número de bicicletas: 40,000  
Estaciones: 2,200



Montreal,  
Canadá

Nombre: Bixi  
Usuarios: 570,000  
Número de bicicletas: 12,600  
Estaciones: 1,000



Londres,  
Inglaterra

Nombre: Santander Cycles  
Usuarios: 164,000  
Número de bicicletas: 17,350  
Estaciones: 839



París,  
Francia

Nombre: Velib  
Usuarios: 470,000  
Número de bicicletas: 20,000  
Estaciones: 1,500



Madrid,  
España

Nombre: Bicimad  
Usuarios: 225,445  
Número de bicicletas: 7,735  
Estaciones: 630



CDMX,  
México

Nombre: Ecobici  
Usuarios: 180,000  
Número de bicicletas: 9,300  
Estaciones: 689

glorieta del Ahuehuete, en Paseo de la Reforma. Además de evitar el tráfico, la motiva el sentirse más segura como mujer al moverse sobre dos ruedas.

“Evito mucho el Metrobús y el metro porque la zona siempre está muy llena, me ‘engento’ y aparte por seguridad, por el tema del acoso, la bici es muy práctica para nosotras”, asegura.

Espinosa adoptó Ecobici como su opción para moverse a partir del cambio de ubicación de las oficinas de su trabajo, pues es una modalidad que le permite llegar a tiempo pese a marchas, cierres viales o retrasos en el transporte público. “La zona es muy conflictiva y Reforma es espectacular para ir en bici”, comenta.

Bernardo Baranda, director para Latinoamérica del Instituto de Políticas para el Transporte y el Desarrollo (ITDP), señala que Ecobici potencializó el uso de la bicicleta y demostró que los sistemas más avanzados que se estaban aplicando en Europa también se podían implementar exitosamente en la Ciudad de México.

#### LA APUESTA POR UN MEDIO DE TRANSPORTE SUSTENTABLE

Julio César Soto redujo en 25 minutos el recorrido de su domici-

lio, en la alcaldía Miguel Hidalgo, a su trabajo, en Paseo de la Reforma. “Una amiga me prestó su tarjeta, la estuve probando y la verdad se me facilitó mucho para venir al trabajo. Me evitó el tráfico, me hacía 40 minutos en el micro y en la bici llego en 15 minutos, por eso opté por contratar el servicio”, comparte el joven, de 25 años.

En la Zona Metropolitana del Valle de México circulan alrededor de 3.5 millones de vehículos y el 50% de los viajes que se realizan diariamente son menores a los 8 kilómetros. Esa distancia en auto se recorre en 40 minutos a una velocidad promedio de 12 km/h. En bicicleta, se logra hacer la misma distancia en 10 minutos menos, señala Pablo Ortiz Águila en el prólogo de *Sueños sobre ruedas. Memoria gráfica de la bicicleta en la Ciudad de México (2006-2012)*.

Fue una de las razones por las que, poco a poco, se fue adoptando más este medio de transporte, pues se pretendía que fuera una alternativa práctica, saludable, ágil y cero emisiones para los ciudadanos. Se estima que el sistema contribuye a un ahorro anual de CO<sub>2</sub> de más de 1,300 toneladas por año.

Martha Delgado recuerda que reducir los gases de efecto invernadero y de contaminantes atmosféricos

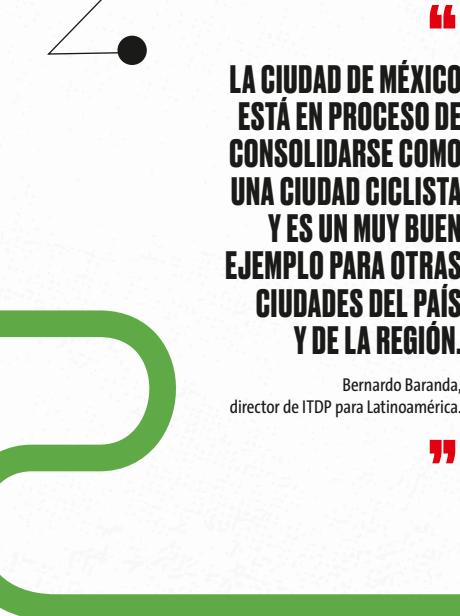
“LA CIUDAD DE MÉXICO ESTÁ EN PROCESO DE CONSOLIDARSE COMO UNA CIUDAD CICLISTA Y ES UN MUY BUEN EJEMPLO PARA OTRAS CIUDADES DEL PAÍS Y DE LA REGIÓN.”

Bernardo Baranda,  
director de ITDP para Latinoamérica.



EN LA PISTA. El sistema renovó las bicis y ahora son de color gris, con más viajes y estaciones en más puntos de la capital mexicana.

FOTO: GRACIELA LÓPEZ/CUARTOSCURO



fue, precisamente, el origen de la política. Por eso, el programa estaba en la Secretaría de Medio Ambiente capitalina, de la que era titular, pero aprendieron que era una política de salud pública más allá del medioambiente. “Es un impacto muy importante en la sociedad sedentaria en la que vivimos, que te transportas y, al mismo tiempo, estás haciendo una actividad física”, dice.

Un estudio realizado por 40 Ciudades por el Cambio Climático detalla que el 22% de los usuarios de Ecobici afirman sentirse más relajados, el 25% presentó mejoría en su salud, el 35% dedicó 71 horas al año a pedalear o a caminar y el 82% mejoró su calidad de vida. En materia ambiental, el uso de Ecobici ayuda a disminuir más de 1.4 toneladas de contaminantes al año, refiere.

Íván de la Lanza, líder regional de las Américas en la iniciativa Global para el Diseño de las Ciudades (GDCI, por sus siglas en inglés), sostiene que cada peso que un gobierno local o federal destina a mejorar la movilidad no motorizada, puede multiplicar hasta seis veces su retorno de inversión; lo que –dice– no solo se mide en valor económico, también en la mejora de la movilidad, reducción de emisiones y en términos de salud y bienestar. “La suma del total de los viajes es equivalente a salvar la vida de 10 personas a causa de su activación física”, asegura.

#### MÁS BICIS, MÁS CICLOVÍAS Y MÁS INVERSIÓN

Los recorridos en bicicleta por Paseo de la Reforma se volvieron recurrentes y, con

 PROMASTER

NAVIHAWK A-T

EL REGALO DE LA AVENTURA



CITIZEN

*Eco-Drive* | PODER CON PROPÓSITO

JAMÁS REQUIERE BATERÍAS.

ello, la necesidad de ampliar el sistema. Así lo reconoce Mario Delgado, cofundador de BKT Bici Pública. Explica que en una ciudad como la capital mexicana, la alta demanda de las y los usuarios implica un reto de mantenimiento de las unidades y de las infraestructuras de la ciudad: ciclovías, calles y andadores.

"Cambió drásticamente la escena de la movilidad en la Ciudad de México. También promovió de forma progresiva nuevas infraestructuras ciclistas en la ciudad", sostiene Delgado. Pero también detonó la inversión en infraestructura. El sistema comenzó con 6.8 kilómetros de vía exclusiva para ciclistas en Paseo de la Reforma y, actualmente, el polígono alcanza 75 km<sup>2</sup> con cobertura en seis alcaldías.

En 2022, tras más de una década de bicicletas rojas, Ecobici entró en una nueva era con la ampliación y renovación del sistema emprendida por el Gobierno de la Ciudad de México de la mano del Consorcio 5M2-BKT.

"Fue totalmente una revolución porque se ofrece una nueva tecnología más robusta y también una forma de acceso más sencilla, además de tener una mayor cobertura geográfica. Esta combinación de factores originó un repunte de viajes y un incremento de usuarios muy radical, sobre todo, en 2023 y 2024, cuando se consolidó la nueva era del proyecto", explica el representante de BKT.

Ecobici es el sistema más grande de América Latina, con 9,300 bicicletas. Cuenta con más del doble de unidades que MiBici, en Guadalajara, 2.6 más que BikeSantiago, en Chile, y 4.4 más que EnCicla, en Medellín, Colombia.

Recientemente, la jefa de Gobierno de la Ciudad de México, Clara Brugada, anunció en su Primer Informe de Gobierno la próxima expansión de Ecobici. La meta es sumar 15,000 bicicletas adicionales en 2026 y otras 5,000 en 2027, con lo que superaría las unidades que tiene el sistema Vélib, en París, que cuenta con 20,000 bicis, y se acercaría a Citi Bike, en Nueva York, que tiene 40,000.

El nuevo reto de Ecobici es crecer hacia el norte y el oriente de la capital para llegar a más alcaldías o ampliar ciclovías en donde la demanda es mayor. La expansión del sistema pretende integrar a más colonias y alcaldías a una forma más sustentable y económica para moverse, pues en comparación con otros sistemas de transporte motorizados o eléctricos, Ecobici puede costar solo 1.51 pesos un viaje, tomando en cuenta el pago de la suscripción anual y que se realice solo una rodada al día.

Andrés Omaña Antúnez, director de Ecobici, explica que para la expansión de la red analizan cada aspecto, como la ubicación, las

## ECOBICI EN NÚMEROS

En 15 años se completaron

**129.8**   
**millones**

de viajes, casi la misma población de México.

En un año, se recorren

más de **11.5 millones**  de km

equivalente a 30 veces de la Tierra a la Luna.

### LA CDMX EN DOS RUEDAS

La expansión de las ciclovías y de las bicicletas impulsó un incremento en los viajes.

Año	Viajes diarios	Viajes anuales
2010	3,012	841,079
2011	8,472	2,542,963
2012	9,728	2,733,059
2013	22,113	6,515,328
2014	27,060	7,952,247
2015	31,373	9,192,076
2016	31,222	9,062,614
2017	32,928	9,532,666
2018	29,353	8,540,258
2019	28,988	8,434,936
2020	13,227	4,026,667
2021	13,268	4,295,491
2022	17,038	5,329,444
2023	45,77	12,293,370
2024	66,999	22,581,119
2025	63,000	14,453,992*

\*CIFRA AL 30 DE SEPTIEMBRE DE 2025.

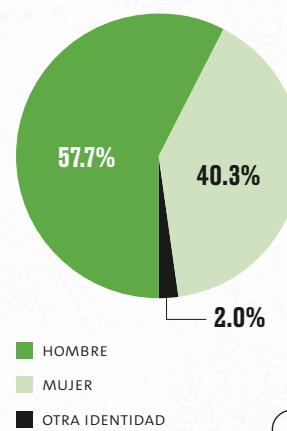
### EXPANSIÓN DE ECOBICI

Tras un estancamiento entre 2015 y 2018, el sistema comenzó a recuperar el impulso hasta alcanzar las 9,300 bicicletas.

Año	Estaciones	Bicicletas
2010	85	1,114
2012	276	3,985
2015	452	6,100
2018	480	6,500
2023	687	9,300
2025	689	9,300
Meta 2027	N/D	29,300

### PERFIL DE LOS USUARIOS DE ECOBICI

Los hombres y los jóvenes son las personas que más andan en bici.



### EDAD

Rango de edad	Viajes
De 26 a 30	24.2 %
De 31 a 35	24.2 %
De 36 a 40	15.2 %
De 18 a 25	13.1 %
De 41 a 45	9.5 %
Más de 51	8.4 %
De 46 a 50	5.6 %

FUENTE: Semovi y Ecobici.

03:30pm

Noon

Grutas de Nombre de Dios

Mx



EN CHIHUAHUA HAY UN MÉXICO QUE AÚN NO CONOCES

# Disfrútalo

EN CHIHUAHUA CAPITAL



  
jah Chihuahua!  
EL MÉXICO QUE NO CONOCES



**ESTILO DE VIDA.** Para la población y los turistas, este sistema de transporte ya forma parte de su vida cotidiana.

necesidades de los usuarios, el espacio alrededor, pues incluso a veces tienen que negociar con propietarios de locales o vecinos, que pueden estar en contra de que se coloque una estación o, por el contrario, la buscan porque consideran que revaloriza su cafetería, hotel o panadería. "Son múltiples factores que se toman en cuenta para poder decir 'aquí va una estación'. Nos han llegado a pedir cicloestaciones frente a negocios. Lo ven como una valorización de su activo", asegura.

Para Omaña, en 15 años, Ecobici pasó de ser una bicicleta recreativa a un medio de transporte individual y parte de la rutina diaria de los capitalinos. "Cuando hay espacios confinados que son seguros y que pueden rodar sin tener riesgos, se logra que se masifique el uso de bicicleta", afirma.

Una de las formas para conocer hacia dónde hay que moverse son las encuestas que se lanzan con los usuarios para saber no solo las sugerencias de los ciclistas sobre la expansión, sus peticiones y áreas para mejorar. "Para la planeación básicamente la encuesta de satisfacción es la prioritaria para poder planificar, sobre todo, temas de nuevas inversiones", resalta.

#### HACIA UNA CIUDAD CICLISTA

Milton Guzmán se desplaza de Santa María la Ribera –donde vive– a Paseo de la Reforma, Polanco, Buenavista y Balderas para visitar clientes. El asesor financiero, de 45 años, combina la bicicleta con el transporte público para moverse entre esas zonas con mayor facilidad. "Prácticamente, la uso diario en mis salidas justamente para ir al trabajo, ir a recoger documentos, ir a ver a clientes. Es como me mueve", detalla.

FOTO: ISAAC ESQUIVEL MONROY / CUARTOSCURO

Cuenta que el servicio es bueno y "saca de muchos apuros" cuando cortan el transporte, pero considera necesario contar con Ecobici en más puntos de la ciudad, como Tlatelolco, y que se dé mantenimiento más estricto a las bicicletas. "Muchos [usuarios] no cuidan las bicicletas, no tienen cuidado", señala.

El secretario de Economía sostiene que la Ciudad de México ha tenido un éxito muy grande con ese sistema de Ecobici y que, por su ritmo de crecimiento, México va a ser cuarto o quinto lugar en lo que hace al uso de bicicleta como modelo de movilidad. "¿Por qué es importante? Porque cambias todo el sistema de movilidad y la experiencia de la ciudad", afirma Ebrard.

Con él coincide Bernardo Baranda, quien señala que la expansión de Ecobici, junto con más biciestacionamientos en las principales estaciones de transporte público, así como edificios públicos y privados, una mayor promoción de la cultura ciclista y ciclovías que conecten el Valle de México, son pasos que deben darse.

"La Ciudad de México está en camino de consolidarse como una ciudad ciclista", afirma el director del ITDP. "Es un muy buen ejemplo para otras ciudades del país y de la región, por lo que se ha logrado en estos 15 años", dice.

Al igual que ellos, Martha Delgado impulsa que no se deje de incentivar esta alternativa de movilidad: "El sistema necesita crecer más rápido y necesita inversión", señala.

Tanto Víctor como Denisse, Milton o Julio César la adoptaron como una opción accesible para sus actividades diarias. Mientras que hay otros usuarios, como Claudio Guarneros, que dicen que ya forma parte importante de su vida. "Ecobici me gusta mucho, es parte de mi vida porque hago todo en ella, todo; me divierte muchísimo andar en bicicleta, me relaja, me hace vagar, me hace sentirme bien", asegura el hombre, de 65 años.

Guarneros, quien es actor, platica que la usa desde hace una década para moverse diario por la ciudad: visita amistades, repasa sus guiones mientras pedalea, va a ensayos y también la utiliza solo para pasear.

"Es una de mis amantes Ecobici, tengo más amores que pueden ser la música y el teatro, la bicicleta es uno. Haces ejercicio, no gastas dinero, no contaminas, te sirve para relajarte, para despejarte. Tienes que estar muy concentrado al andar en bici, debes estar en el aquí y en el ahora", señala.

#### ECOBICI REPRESENTÓ UN PARTEAGUAS EN TODO EL PAÍS AL PROMOVER UN CAMBIO EN LA MOVILIDAD URBANA.

Mario Delgado, cofundador de BKT Bici Pública.



# Ética tecnológica

## EL ACTIVO ESTRATÉGICO EN LA ERA DE LA IA

La integración de principios éticos claros en la innovación es una prioridad para la continuidad de las compañías y la construcción de confianza a largo plazo con clientes e inversionistas.

**POR DEBORAH BRAVO, SOCIA LÍDER DEL SECTOR FINANCIERO PARA AUDITORÍA EN DELOITTE MÉXICO.**

**H**oy en día, el sector financiero atraviesa una destacada transformación impulsada por la inteligencia artificial generativa (IAGen), la analítica avanzada y la digitalización.

Estas herramientas prometen eficiencia y precisión, pero también plantean dilemas éticos que pueden comprometer la confianza y la reputación de las instituciones y organizaciones.

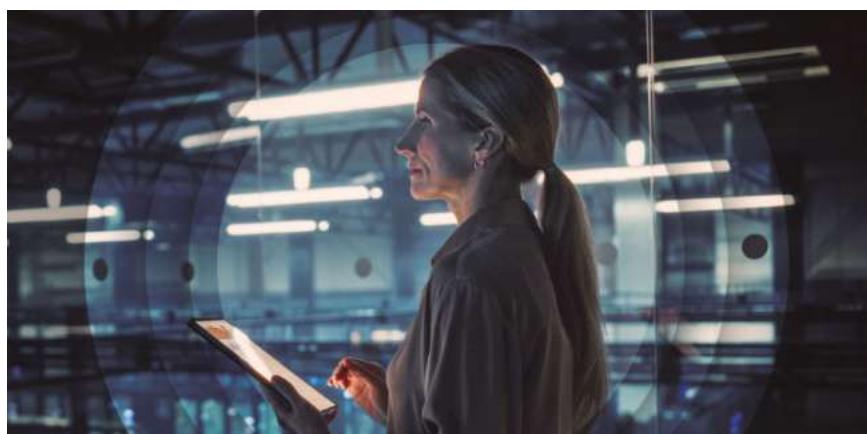
En un entorno en el que los reguladores priorizan la equidad, la transparencia y la conducta responsable, la ética tecnológica se vuelve un imperativo estratégico para la sostenibilidad.

Las entidades financieras administran información sensible y toman decisiones que afectan directamente a las personas y a los mercados. Por lo tanto, la confianza no depende solamente del desempeño técnico, sino de la forma en la que se diseñan y aplican los algoritmos.

Por ejemplo, un sesgo de datos o una decisión automatizada sin intervención humana pueden resultar más costosos que una pérdida operativa. Por ello, incorporar principios de inteligencia artificial confiable —responsabilidad, equidad, transparencia y seguridad— es clave para anticipar riesgos y fortalecer la gobernanza tecnológica.

Determinar el nivel de confianza a través de evaluaciones éticas, métricas de equidad y revisión humana transforma la tecnología en una fuente de reputación positiva y diferenciación competitiva. Es así que las organizaciones que incorporen la ética en el corazón de su innovación construirán relaciones más sólidas con clientes e inversionistas.

Definitivamente, en una era donde la velocidad del cambio tecnológico supera la capacidad regulatoria, quienes anclen sus decisiones en valores firmes y fundamentos éticos claros cumplirán con las normas e irán más allá, al reforzar el liderazgo y la confianza duradera.



**Un sesgo de datos o una decisión automatizada sin intervención humana pueden resultar más costosos que una pérdida operativa.**



LA CONFIANZA SE BASA TANTO EN LA APLICACIÓN Y DISEÑO DE LOS ALGORITMOS, COMO EN EL DESEMPEÑO TÉCNICO.



NOS CONECTA, FOX SPORTS NOS UNE.

TODA LA TEMPORADA  
»»» ESTÁ AQUÍ «««

FOX SPORTS™



SUSCRÍBETE

FOX  
NFL



# NEGOCIO

**EL RETO.** La gama de productos de la empresa compite con los artículos de países como China y los nuevos hábitos de consumo.

## LA FÁBRICA QUE NO SE RINDE

Fundada en 1943, la firma de útiles escolares Baco enfrenta una nueva era de modernización y de competencia global.

POR: Tzuara De Luna

FOTOS: DIEGO ALVAREZ ESQUIVEL

**L**a fábrica de Baco, con sus icónicas letras rojas de neón visibles sobre Periférico, es parte del paisaje urbano de la Ciudad de México desde antes de que la propia vialidad existiera. Fundada por inmigrantes alemanes, la empresa mexicana de útiles escolares ha sobrevivido a casi un siglo de transformaciones económicas, tecnológicas y culturales.

La historia de Baco comenzó en 1943, cuando Horst Urich-Sass Henschel, inmigrante alemán, decidió emprender con un solo producto: el broche alemán. "Empezó en un localito que le prestaron, sin piso, era todo de tierra, y comenzó con unas maquinitas", recuerda su hijo, Edgar Urich-Sass Von Heisnberg, actual CEO de la empresa. "No había lámina en ese entonces, así que tenía que aplastar el alambre para poder fabricar estas piezas".

En aquellos años, la producción era mínima. Los primeros broches estaban destinados a un único cliente, que enviaba un Cadillac diariamente a recoger los pedidos. Pero ese primer encargo marcó el inicio de un crecimiento que, según el directivo,

fue orgánico, porque los clientes empezaron a pedir más. "Empezó a vender ese producto (el broche alemán), pero ahí mismo le decían: 'Oye, ya que estás vendiendo esto, ¿por qué no fabricas otro producto? La industria lo requiere'. Y así fue como, poco a poco, fue creciendo la línea de Baco", narra Urich-Sass.

Un incendio en su primera fábrica obligó a la familia a mudarse al edificio que hoy domina el poniente de la capital. Desde ese momento, la compañía comenzó a diversificar su catálogo con artículos escolares, de oficina, de escritura y pegamentos, ampliando su alcance y su base de clientes.

El edificio sobre Periférico, al que la empresa se mudó en 1960, se ha convertido en el corazón inamovible de sus operaciones. Ahí se fabrican más de 1,000 productos distintos y trabajan 600 personas, lo que la mantiene como uno de los pocos fabricantes nacionales en un sector cada vez más presionado por las importaciones.

### LA RESISTENCIA

En poco más de ocho décadas, Baco ha sido testigo de los cambios de la ciudad y de los hábitos de consumo. Desde las ventanas de la fábrica, Urich-Sass ha visto evolucionar el tránsito de Periférico, pero también la transición digital que ha transformado el uso de los artículos de oficina y escolares.

El desuso del papel ha golpeado algunos segmentos. "Empezamos a fabricar un folder que se llamaba 'folder colgante', que iba en los archiveros. Ese sí, por ejemplo, se murió. ¿Por qué? Porque antes todo era archivo. Hoy, con los sistemas de computación, la información ya se deja de archivar en físico y la venta cayó mucho", explica.

Otros productos también desaparecieron, como los archiveros metálicos, los botes de basura de oficina y los tarjeteros en orden alfabético, todos fueron desplazados por herramientas digitales. Sin embargo, la línea escolar se mantiene. "Se siguen vendiendo los artículos escolares que se usaron hace 15 o 20 años, porque no todos los niños tienen iPad o los sistemas electrónicos que cada vez se desarrollan más", asegura el directivo.

Actualmente, entre el 90 y el 95% de la producción de Baco se destina al mercado doméstico, con proveeduría 100% mexicana. El resto se exporta a América Latina, aunque la compañía estudia retomar su presencia en Estados Unidos, un mercado del que salió por la competencia China alrededor de 2010.

La pandemia fue un punto de inflexión. "Teníamos que seguir sosteniendo nuestra planta productiva, nuestro personal, pero no podíamos fabricar ni vender", recuerda Urich-Sass. Ese periodo, dice, fue una prueba que los preparó para otro desafío: la competencia de los productos chinos.



**CAMBIO.** Algunos artículos dejaron de existir y ahora la producción cambió por nuevos modelos con extrusión de plástico.

En ese momento, Baco vendía un producto a 10 pesos, ya con todos los gastos de materia prima, producción, empaque y considerando un pequeño margen de utilidad, mientras que en el mercado el mismo artículo pero chino se vendía a 7 pesos. "¿Cómo pueden vender un producto a ese precio con costo de materia prima, procesado, importado, flete, impuestos y utilidad? No había lógica", expone.

Según la Asociación Nacional de Fabricantes de Artículos Escolares y de Oficina (ANFAEO), cerca del 50% del mercado nacional se abastece con mercancía informal o ilícita, lo que agrava la presión sobre los productores. "Relajar estas salvaguardas -sin

50%  
del mercado se abastece con mercancía informal o ilícita, según la ANFAEO.



Obtén 3 meses gratis  
de Paquete PYME  
o la anualidad de  
BancaNet® Empresarial  
sin costo.

El crecimiento de tu  
negocio es nuestra  
prioridad.



alternativas sólidas- solo favorecerá a los importadores, que operan al margen de la ley, mientras castiga a quienes invierten, cumplen y contribuyen a la economía formal del país", advierte el organismo.

Frente a este panorama, Baco implementó ajustes. La estrategia no incluyó solo recortes y optimización de procesos, sino la búsqueda de proveedores más eficientes y la introducción de nuevos productos, como lápices de colores fabricados con técnicas como la extrusión de plástico.

"Nos estamos enfocando a los productos que ya tenemos, cómo mejorar su presentación, su calidad, su costo, para ser cada vez más eficaces. Desgraciadamente, el reto es muy grande", admite Urich-Sass. La compañía encara así una etapa de resistencia y adaptación, con la mirada puesta en mantener viva

su tradición mientras se ajusta a la competencia global.

### LA TERCERA GENERACIÓN

Actualmente, la firma se encuentra en transición. Urich-Sass, al frente desde el año 2000, prepara el relevo en manos de sus hijas, que representan la tercera generación. "Llevo 52 años trabajando en la empresa y ahora, con mis hijas, espero empezar a poderme retirar poco a poco. Aun cuando me encanta, ya no vengo como trabajo, vengo como hobby, a disfrutar, a saludar a los trabajadores y escuchar las máquinas", cuenta.

El proceso no ha sido sencillo. La compañía enfrenta un proceso de sucesión que ha puesto a prueba la cohesión familiar. En agosto, comenzaron a circular versiones sobre un presunto mal uso de recursos por parte de un integrante de la fami-

lia, lo que derivó en un conflicto interno que ya escala a instancias legales. Edgar Urich-Sass, quien concentra el 61% de las acciones, mantiene el control mayoritario, pero sus hermanos lo acusan de haber transferido activos de la compañía a sociedades privadas bajo su control, abriendo un debate sobre la gestión del patrimonio y el futuro de la organización.

"Como toda organización con historia y arraigo, pueden surgir distintas visiones sobre el camino a seguir, pero todas parten del mismo propósito: preservar lo construido y seguir generando valor para nuestros clientes y colaboradores", explica la familia Urich-Sass, que se ha mantenido al frente de la empresa durante varias décadas, tratando de conservar la continuidad del legado.

En paralelo, la nueva generación comienza a asumir responsabilidades estratégicas. Sus hijas, Dorin y Nicole, participan en las decisiones sobre expansión y operación. Desde sus respectivas posiciones -Dorin al frente del área de Responsabilidad Social Empresarial y Nicole en la dirección de Operaciones-, impulsan la modernización de la compañía y exploran nuevos mercados, en un contexto de oportunidades.

"El tema del *nearshoring* está sucediendo y lo estamos sintiendo, porque nos están empezando a venir a tocar puertas. Yo creo que eso es una buena señal de cómo ha sido assertiva la decisión de seguir siendo fabricantes", comenta Dorin Urich-Sass, al referirse al creciente interés de empresas estadounidenses que buscan a Baco como proveedor de su producción en México.

La nueva etapa de la compañía también transita por la transformación digital, una prioridad en manos de la siguiente generación. "Creemos que hay muchas áreas de oportunidad en lo digital y creo que cada vez salen más cosas nuevas; por ejemplo, ya se puede vender en TikTok, son cosas que estamos empezando a explorar, porque es estar al día", afirma Nicole Urich-Sass, convencida de que la diversificación de canales será clave para conectar con nuevos públicos y fortalecer la presencia de la marca en el futuro cercano.

La expectativa de Baco apunta a mantener viva la tradición familiar que levantó una empresa desde un taller con piso de tierra y, al mismo tiempo, adaptarse a los nuevos hábitos de consumo. Su edificio sobre Periférico sigue ahí, como testigo de una marca que no se rinde y que busca escribir una nueva página de su historia industrial.



**SUCESIÓN.** Edgar Urich-Sass se prepara para dejar la compañía en manos de sus hijas, Dorin y Nicole, quienes ya se involucran en los procesos.

# Thompson Mexico City

## LUJO, ARTE Y DISEÑO QUE TRANSFORMAN LA CIUDAD

Thompson Mexico City avanza en construcción, mientras Related Group expande su presencia en México con proyectos que integran diseño y un estilo de vida exclusivo.

**T**ras adaptar a un desarrollo hotelero y residencial de lujo un espacio previamente destinado a oficinas, Thompson Mexico City se encuentra ya en etapa de construcción; así lo comentó Jorge Pérez, director de Thompson México.

Esta torre será delgada, alta y llena de luz, diseñada para aportar al paisaje urbano y ofrecer espacios habitacionales elegantes, funcionales y con todos los servicios para un estilo de vida completo.

De la misma forma, busca brindar experiencias integrales, desde gastronomía de alto nivel hasta bienestar y entretenimiento. Así garantiza que los residentes podrán disfrutar de su hogar sin depender de desplazamientos frecuentes, aunque también se encuentren rodeados de atractivos locales.

Como resultado, cada detalle del edificio refleja el compromiso de Related Group con la excelencia, asegurando que la entrega supera las expectativas de sus habitantes.

### EXPANSIÓN, INFLUENCIA URBANA Y SELLO ARTÍSTICO

El desarrollo impacta la ciudad no solo por su arquitectura, sino que se distingue por su aporte social y cultural. Thompson Mexico City integra arte de calidad de museo y diseño contemporáneo, enriqueciendo la experiencia de quienes viven y visitan el área, a la vez que fomenta la interacción comunitaria y la apreciación artística.

De manera paralela, Related Group sigue ampliando su presencia en México con otros proyectos urbanos y de playa, entre ellos Thompson Puerto Vallarta y SLS Ocean Beach Residences, siempre combinando servicios residenciales y hoteleros.

Esta estrategia refleja tendencias internacionales, como la creciente demanda de residencias de lujo en Miami y el interés de inversionistas latinoamericanos por pro-

piedades que fusionan revalorización, comodidad y un modo de vida exclusivo.

La curaduría de arte, liderada por expertos, asegura que cada obra sea relevante y accesible, incluso mediante exhibiciones públicas, manteniendo la estrecha relación con la arquitectura y la comunidad.

Es así que Thompson Mexico City se convierte en un referente cultural, de diseño y confort, consolidando el prestigio de Related Group en México y la región.



# UNA NUEVA RECETA PARA LA COSTEÑA

Bajo la dirección de Alberto Arellano, la empresa busca innovar y responder a los nuevos hábitos de consumo.

**POR:** Mara Echeverría

**C**uando Alberto Arellano llegó a La Costeña, a principios de 2025, lo primero que encontró fue una empresa en plena madurez; una marca de conservas con 102 años de historia, tan arraigada en la mesa mexicana que sus frascos rojos se confunden con la despensa misma. Pero también, una organización que debía volver a moverse al ritmo del consumidor actual.

El relevo no era menor. Luego de tres décadas en la compañía, la última como director, Rafael Celorio Otero se jubiló dejando una herencia de expansión y estabilidad. Arellano, proveniente del mundo financiero y con experiencia en Grupo Lala, asumió la misión de reinterpretar ese legado para una generación que ya no cocina ni consume igual. “Hemos estado muy de cerca con nuestros clientes, conociendo tanto el canal moderno, el canal mayoreo y el canal tradicional, y, sobre todo, conociendo a la gente, la cultura, entendiendo qué es lo que ha hecho a La Costeña durante 102 años una empresa líder e identificando algunas oportunidades”, dice.

El aprendizaje no ha sido solo administrativo. En los primeros meses de gestión, Arellano se propuso recorrer la operación completa, desde las plantas locales en San Luis Potosí, Sinaloa y Estado de México hasta los almacenes desde donde se distribuyen los productos que han hecho de la marca una embajadora culinaria de México en más de 50 países.



Su diagnóstico es que el consumo cambió más rápido que la industria. Ahora, la competencia no está solo en los estantes de supermercado, sino en la velocidad con la que los consumidores deciden qué comer fuera de casa. “La oportunidad es llegar a estas generaciones con productos más innovadores, con empaques diferentes, sostenibles y disruptivos, pensados para el consumo fuera del hogar. Hoy, una parte importante de los jóvenes realiza hasta el 60% de sus comidas fuera de la cocina”, explica.

## DIVERSIFICAR EL NEGOCIO

La Costeña comenzó en 1923, cuando Vicente López Resines vendía chiles serranos en vitroleras en su tienda en Tlalnelco. Hasta ahora, este ingrediente se mantiene como el centro del negocio. La

**VA POR MÁS.** La visión de Alberto Arellano se extiende hacia mercados como China y Tailandia, con base en su plan estratégico a 2030.

Costeña ha extendido su portafolio con productos que van desde salsas macha hasta caldillos de chile guajillo o pasilla, y experimenta con líneas gourmet para quienes buscan sofisticación sin perder el sabor tradicional.

El mercado global del chile creció de 1,230 millones de dólares en 2024 a 1,310 mdd en 2025, y se espera que mantenga una tasa anual compuesta del 6.41% hasta alcanzar 1,790 mdd en 2030. Hoy en día, el chile aparece en cocteles, postres y hasta en chocolate caliente. "Crece el interés por los sabores intensos y los ingredientes funcionales. Los chiles han trascendido su papel tradicional como simples especias, encontrando un nuevo impulso en sectores que van desde comidas preparadas hasta formulaciones para la salud y el bienestar", indica Research and Markets.

La consultora sostiene, además, que el mercado de alimentos enlatados en México alcanzó un valor de 2,400 mdd en 2024 y crecerá a una tasa anual del 4.1% durante la próxima década. Es un sector que gana dinamismo impulsado por la urbanización, la reducción del tiempo disponible para cocinar y la búsqueda de opciones prácticas.

La Costeña mantiene más del 50% de participación en las categorías en las que compite. Su portafolio incluye vegetales, frijoles, salsas, aderezos y conservas, aunque el entorno actual exige más que un liderazgo histórico.

Arellano busca capitalizar ese potencial y extender el legado de la compañía hacia nuevas categorías. Ejemplo de ello son los esquites listos para microondas y los tamales con salsa integrada. "Ampliamos la oferta de valor para llegar al consumidor en diferentes momentos de consumo", apunta.

En Ecatepec, la empresa inauguró recientemente un centro de innovación donde se desarrollan recetas y se experimenta con ingredientes para lanzar nuevas líneas. Detrás del laboratorio está el propósito de acelerar los tiempos de desarrollo, modernizar los procesos y conectar con las tendencias del mercado.

La estrategia de diversificación también se ha reforzado con adquisiciones: Frituras Totis, en 2012, y galletas Marian, en 2019, ampliaron la presencia de La Costeña en categorías complementarias.

Julián Fernández, analista independiente del sector consumo, considera acertado este enfoque. "En el sector de conservas, la innovación no se limita al portafolio de productos, sino al ajuste del modelo de negocio: hablar de sostenibilidad, tecnología en procesos y capacidad para llegar a nuevos canales modernos de consumo", explica.

#### CON LA MIRA EN EU

Arellano ve nuevas oportunidades no solo en el mercado local, sino también al otro lado de la frontera norte. "Estados Unidos tiene un potencial increíble y el chile está de moda", afirma el directorio. Desde sus plantas en Tucson y Mineápolis, la compañía ha encontrado una vía de crecimiento en los productos que evocan la nostalgia del hogar.

“  
**LA MARCA NO VENDE SOLO CONSERVAS. VENDE CONFIANZA, HISTORIA Y LA CULTURA MEXICANA... PUEDE CONVERTIRSE EN UNA EMBAJADORA GASTRONÓMICA INTERNACIONAL.**

Julián Fernández,  
analista independiente de consumo.

"Lanzamos una línea de guisos preparados: mole con pollo, chilorio, cochinita... Son productos que conectan con la nostalgia del consumidor [mexicano que vive en ese país]", dice.

Las exportaciones de chiles en vinagre representan cerca del 50% de las ventas externas, pero las salsas y botaneras crecen con fuerza.

El apetito internacional no se limita al mercado hispano. La Costeña explora oportunidades en China y en Tailandia, con la vista puesta en su plan estratégico 2030.

Con tres plantas en México, una en Chile y dos en Estados Unidos, la empresa mantiene una base industrial que refleja su expansión, pero también la necesidad de adaptarse a nuevas dinámicas de producción y consumo. Las políticas arancelarias -especialmente, las relacionadas con el acero- siguen siendo un obstáculo, pero también un incentivo para diversificar su cadena de suministro.

"La marca no vende solo conservas. Vende confianza, historia y la cultura mexicana, y si logra adaptar esa identidad al lenguaje del consumidor global moderno, puede convertirse en una embajadora gastronómica con un crecimiento sostenido a nivel internacional", dice Fernández.

A casi 102 años de su fundación, La Costeña parece volver al origen de su nombre: el sabor de casa. Pero, esta vez, su casa es el mundo.



# INDEPENDENCIA ESTRATÉGICA

BMW desarrolla baterías y busca mayor trazabilidad para blindar su producción ante bloqueos y tensiones geopolíticas.

POR: Ivet Rodríguez / Múnich, Alemania

**E**n Irlbach-Straßkirchen, una localidad de la Baja Baviera, se levanta una de las piezas más recientes del rompecabezas industrial de BMW. En la planta se ensamblarán las baterías de alto voltaje para los vehículos eléctricos de la Neue Klasse.

Si bien las líneas aún no están en marcha, el complejo simboliza el siguiente paso de una estrategia que comenzó dos años atrás en los laboratorios de Parsdorf, al norte de Múnich, donde ingenieros de la firma alemana desarrollaron las primeras celdas de batería concebidas íntegramente dentro de casa.

Ya no son prismáticas, como las que BMW adquiere a sus proveedores chinos o coreanos, sino cilíndricas, una tecnología propia que marca el inicio de su independencia energética. A diferencia de las que usan los vehículos actuales, las nuevas celdas almacenan más energía y permiten estructuras más ligeras. Esto se traduce en 30% más autonomía y un tiempo de carga 30% menor.

**DESARROLLO.** Con seis nuevas plantas de baterías, BMW busca la autonomía energética para su nueva generación de vehículos.

El desarrollo de celdas propias de batería permitirá a la marca controlar mejor los costos, aumentar la eficiencia energética y reducir su exposición a las tensiones comerciales entre Occidente y Asia. En particular, pretende evitar cuellos de botella como los de 2021 y 2022 por la escasez de semiconductores. “Tenemos que construir resiliencia en nuestra red de producción y en la de proveedores”, dice Ilka Horstmeier, integrante del consejo de administración de BMW AG. “En el corto plazo, se trata de usar la flexibilidad que tenemos; en el largo, de buscar resiliencia en toda la cadena de suministro”.

Durante años, BMW adquirió sus baterías a CATL y Samsung SDI, pero decidió que esa relación ya no podía sostenerse sin riesgos. En un entorno en el que la línea entre comercio y geopolítica se ha vuelto difusa, garantizar la autonomía tecnológica se

volvió prioridad. "No podemos poner todos los huevos en una sola canasta... Necesitamos independencia", dice Horstmeier.

#### LOCAL TO LOCAL

La automotriz bávara construye seis plantas en Alemania, Hungría, China, Estados Unidos y México para producir baterías cerca de los centros de ensamble de los nuevos vehículos eléctricos. Esta estrategia, denominada *local to local*, busca reducir los traslados, acortar los tiempos de entrega y blindar la operación frente a las disruptivas que han golpeado la industria en los últimos años. "El 70% del valor de lo que ofrecemos se genera en nuestra red de proveedores y solo el 30% dentro de BMW", detalla Nicolai Martin, responsable de Compras y Red de Proveedores. "Reducir vulnerabilidades externas es crucial".

La frase sintetiza el trasfondo de la nueva estrategia. En un escenario en el que China ha impuesto restricciones a la exportación de insumos críticos, desde tierras raras hasta semiconductores, y en el que casos como el de Nexporia, que interrumpió temporalmente el envío de chips por un bloqueo del gobierno chino, han encendido las alertas sobre la vulnerabilidad de las cadenas globales, BMW apuesta por la trazabilidad total de su producción. El objetivo es identificar el origen de cada componente y garantizar que, incluso si una región se ve afectada, la operación global no se detenga.

En Norteamérica, México y Estados Unidos son clave. En particular, la planta de San Luis Potosí se convertirá en uno de los nodos del sistema eléctrico global de BMW. Ahí se fabrican el Serie 2 Coupé y, a partir de 2027, modelos de la Neue Klasse. En el futuro, la idea es que todas las líneas podrán ensamblar motores eléctricos, híbridos o de combustión, según la demanda.

En Estados Unidos, la expansión sigue la misma dirección. BMW construye una planta en Carolina del Sur dedicada al ensamblaje de baterías cilíndricas para los vehículos eléctricos de la Neue Klasse, modelos como iX5 e iX7, que se producirán en la planta de Spartanburg.

A mediano plazo, la automotriz prevé que la mitad de sus ventas globales en 2030 serán eléctricas, mientras que el resto combinará híbridos, hidrógeno y motores de combustión más eficientes. "La tecnología se mantiene abierta porque, al final, el cliente tiene que decidir qué tren motriz quiere", señala Horstmeier. "Algunos políticos olvidan que, al final, hay un cliente que

tiene una necesidad y quiere lo que él o ella desea", añade, en alusión a la diversidad de motorizaciones que mantendrá la compañía.

#### ECONOMÍA CIRCULAR

La independencia tecnológica no se limita al lugar donde se producen las baterías, sino también a los materiales que las componen. BMW comenzó a incorporar metales reciclados en la producción de sus nuevas celdas. "El 50% del níquel, cobalto y litio dentro de nuestras baterías de generación 6 ya son materiales secundarios", detalla Martin. El resto proviene de fuentes primarias suministradas de diferentes regiones, no solo de una sola mina.

Esa transición hacia una economía circular es una apuesta estratégica. La empresa trabaja con aliados especializados, como SK Tes, para el reciclaje de prototipos de alta tensión. "Estamos preparando intensivamente a nuestros proveedores para que estén listos para una economía circular", añade el directivo. El objetivo a largo plazo es que hasta el 90% de los materiales de las celdas pueda reutilizarse al final de su vida útil.

El cambio tecnológico también ha transformado la relación con los socios industriales. "Tenemos que cambiar fuertemente la forma en que trabajamos juntos para el futuro", apunta Martin. "Ya no se trata solo de proveedores y clientes; debe ser una cooperación, una colaboración".

Esa lógica colaborativa, que está inspirada en el modelo japonés de relaciones horizontales, pretende integrar *start-ups*, centros de innovación y especialistas externos en la investigación de nuevos trenes motrices.

El rediseño del ecosistema de producción de BMW no ha estado exento de desafíos. Integrar una nueva generación de baterías requiere adaptar líneas completas, capacitar personal y certificar nuevos proveedores. En paralelo, las tensiones geopolíticas y los nuevos aranceles entre regiones complican la planeación. "La línea entre comercio y geopolítica se ha vuelto difusa", admite Martin. "Pero nuestras producciones siguen en marcha".

El flujo logístico, las regulaciones y las sanciones cruzadas entre potencias obligan a BMW a sostener reuniones diarias con sus proveedores para "encontrar la transparencia correcta en la cadena de suministro". La dependencia de insumos de tercer nivel, como los semiconductores, sigue siendo el punto más frágil del sistema.

Debido a las interrupciones en la cadena de suministro, desafíos regulatorios, particularmente, en la Unión Europea, barreras arancelarias y las incertidumbres económicas en mercados clave, como China, BMW anticipa una ligera disminución en la ganancia del grupo antes de impuestos para todo el año, apuntando a cerca de 10,000 millones de euros.

Pese a ello, la empresa mantiene su enfoque en la innovación, con planes para introducir 40 nuevos modelos o actualizaciones con tecnología Neue Klasse para 2027. "Seguimos siendo una compañía en crecimiento, con un modelo saludable", asegura Nicola Martin.

**INNOVACIÓN.** En lugar de las prismáticas, las celdas cilíndricas permiten ahorros del 30% en tiempo de carga y autonomía.



# BRILLO PARA TODOS

Swarovski lanza en México su colección de diamantes creados en laboratorio, un segmento que ya es una industria de 15,000 mdd.

POR: Puri Lucena



**LLEGADA.** Peter Widmann observa un buen mercado para esta división en México, de la mano de su socio, El Palacio de Hierro.

S

eparados al nacer. La popular expresión tal vez define bien la diferencia entre un diamante de mina y uno cultivado en laboratorio: son exactos en ADN, en calidad y belleza; solo los diferencia su origen. De ahí que estas piezas ya supongan el 15% de las ventas totales de diamantes en el mundo.

Swarovski no pierde de vista su potencial. Tampoco que gran parte de sus clientes, especialmente, en la generación *millennial* y en la Z, valoran su origen más sustentable. En 2022 lanzó su colección de diamantes cultivados en laboratorio, que ahora llega a México, el país con mayor crecimiento para la compañía y que se convierte así, señala Peter Widmann, General Manager de Swarovski Created Diamonds, en un puente para abrir América Latina.

**EXPANSIÓN:** ¿Cuál es la importancia de la división para Swarovski?

**PETER WIDMANN:** En 2022 lanzamos LUXignite (la estrategia global de la empresa) y lo que teníamos en ese momento era una prueba de diamantes creados por Swarovski y un mercado de prueba muy pequeño en Estados Unidos. Y la respuesta de los consumidores fue muy muy buena a esa pequeña colección. Es un mercado en crecimiento y una gran innovación para la joyería, así que lo integramos como parte de nuestra estrategia. Tiene varios aspectos que son importantes. Obviamente, el mercado está creciendo muchísimo, y no solo el de diamantes cultivados en laboratorio, existe un mercado de diamantes consolidado de aproximadamente 80,000 millones de dólares. El mercado de diamantes creados en laboratorio avanza a una tasa de crecimiento anual compuesta de dos dígitos, y ya se sitúa entre los 10 y los 15,000 mdd. Por lo tanto, para nosotros, entrar en ese mercado, que aún está relativamente fragmentado, y ser un motor de crecimiento era fundamental desde el punto de vista empresarial.

**E:** ¿Cómo se traza el crecimiento? ¿Por qué lanzar primero en EU y no globalmente?

**PW:** El potencial de mercado era mayor allí y ya lo habíamos probado. Y el conocimiento sobre los diamantes cultivados en laboratorio ya era muy alto, mucho mayor que en otros mercados. Empezamos a

trabajar con este tipo de diamantes no para nuestra propia colección, sino para experimentar con el material. Si nos remontamos a 2015, que todavía no habíamos lanzado productos, el conocimiento era muy bajo. ¿Por qué es importante alcanzar cierto nivel de conocimiento? Porque parte de la idea que tienen los consumidores es que no es un diamante real, sino una imitación. Educar y crear conciencia, hasta cierto punto, es un requisito previo para el lanzamiento. Y cuando nos dimos cuenta de que funcionaba muy bien, ampliamos mercados. Desde el año pasado, nos estamos expandiendo globalmente. Ya estamos en México. Estamos presentes en más de 20 mercados y en más de 500 tiendas Swarovski en todo el mundo.

**E:** ¿Ha sido difícil crear este conocimiento entre los consumidores?

**PW:** Lo que hacemos es seguir un enfoque y una estrategia muy distintivos. En primer lugar, lo posicionamos en la cima de nuestra marca, en lo más alto. Y, por lo general, cuando lanzamos un producto, buscamos socios como El Palacio de Hierro, referentes en el sector del lujo (que vende en exclusiva la colección en México), para colaborar en el lanzamiento y generar así la notoriedad inicial, que es fundamental. Otro aspecto en el que nos centramos mucho es en la formación de los clientes en el punto de venta. Recibimos a muchos clientes en nuestras tiendas, por lo que nuestra estrategia consiste en generar conocimiento ahí. Creamos una sección exclusiva que cuenta con una zona de espera, ya que la experiencia que queremos ofrecer es diferente. Si compran un diamante, hemos aprendido que los clientes quieren sentarse y recibir asesoramiento que nos ayude a dar a conocer la categoría.

**E:** ¿Por qué México y por qué ahora?

**PW:** México es uno de nuestros 20 mercados principales. Es un mercado de joyería hermoso y consolidado, pero si consideramos el porcentaje de joyería fina y de lujo, todavía está en desarrollo y tiene un gran potencial. Y, además, contamos con consumidores que se identifican perfectamente con la marca. México es nuestro mercado de mayor crecimiento a nivel mundial, lo cual es muy emocionante, tiene un gran potencial de impulsar aún más este crecimiento con la colección que representa la cúspide de nuestra marca. Y sobre por qué ahora, está

**MÉXICO ES UNO DE  
NUESTROS 20  
MERCADOS  
PRINCIPALES. ES UN  
MERCADO DE JOYERÍA  
CONSOLIDADO, PERO  
LA JOYERÍA FINA Y DE  
LUJO ESTÁ EN  
DESARROLLO Y TIENE  
UN GRAN POTENCIAL.**

“

relacionado con la secuencia que queríamos seguir. Originalmente, nuestro plan de lanzamiento era incluso un poco más lento, pero había mucho entusiasmo en muchos mercados. Y encontramos al socio ideal, y eso es lo que me importa. El Palacio de Hierro también se entusiasmó con el proyecto, así que trabajar con ellos es una combinación perfecta. Nos dirigimos a un segmento de la clase media, que puede permitirse nuestros productos, lo cual es importante. Así que creo que todos los elementos se conjugaron. Ahora bien, internamente, cuando analizamos el mercado global, utilizamos lo que llamamos una matriz de discriminación, es decir, mapeamos varios elementos: la adecuación a la marca, cómo se ajusta al mercado desde un punto de vista potencial, y luego mapeamos los clústeres de mercado, y México siempre ha destacado entre ellos. La velocidad de lanzamiento también suele estar condicionada, en nuestro caso, por las normativas específicas que rigen la joyería fina en los mercados, las cuales requieren tiempo para garantizar, por ejemplo, la correcta certificación de los productos. Es diferente al proceso habitual de certificación de cristales, donde se coloca un sello con el peso del oro o del metal precioso.

**E:** ¿Y cómo percibe la marca al consumidor mexicano?

**PW:** Es sofisticado y, creo que esto se debe a la rica herencia del país, que valora el arte y que armoniza perfectamente con la marca y con nuestra visión. Hay un segmento creciente, sobre todo, entre los consumidores de lujo, que es la generación nacida después de 1990, la Z y la *millennial*, que incrementa notablemente su consumo de lujo y buscan un significado en el producto, una forma de autoexpresión y un alto grado de sostenibilidad. Para estos consumidores, es importante que los diamantes se fabriquen con energías renovables y que los metales sean reciclados.

**E:** La de diamantes cultivados en laboratorio es la división de más rápido crecimiento para Swarovski. ¿Qué porcentaje supone en el negocio de la marca?

**PW:** Puedo decirte cuál es nuestro objetivo y adónde queremos llegar. Queremos alcanzar al menos el 10% y, dado que Swarovski es una empresa con una facturación total de 2,000 millones de dólares, ese es el objetivo que nos hemos marcado a corto y mediano plazo, es decir, hasta 2030. Sin embargo, creo que, mirando más allá, el potencial es mucho mayor.

EXPANSIÓN

# CUÉNTAME DE ECONOMÍA



PARA ENTENDER  
**TODO SOBRE  
DINERO**

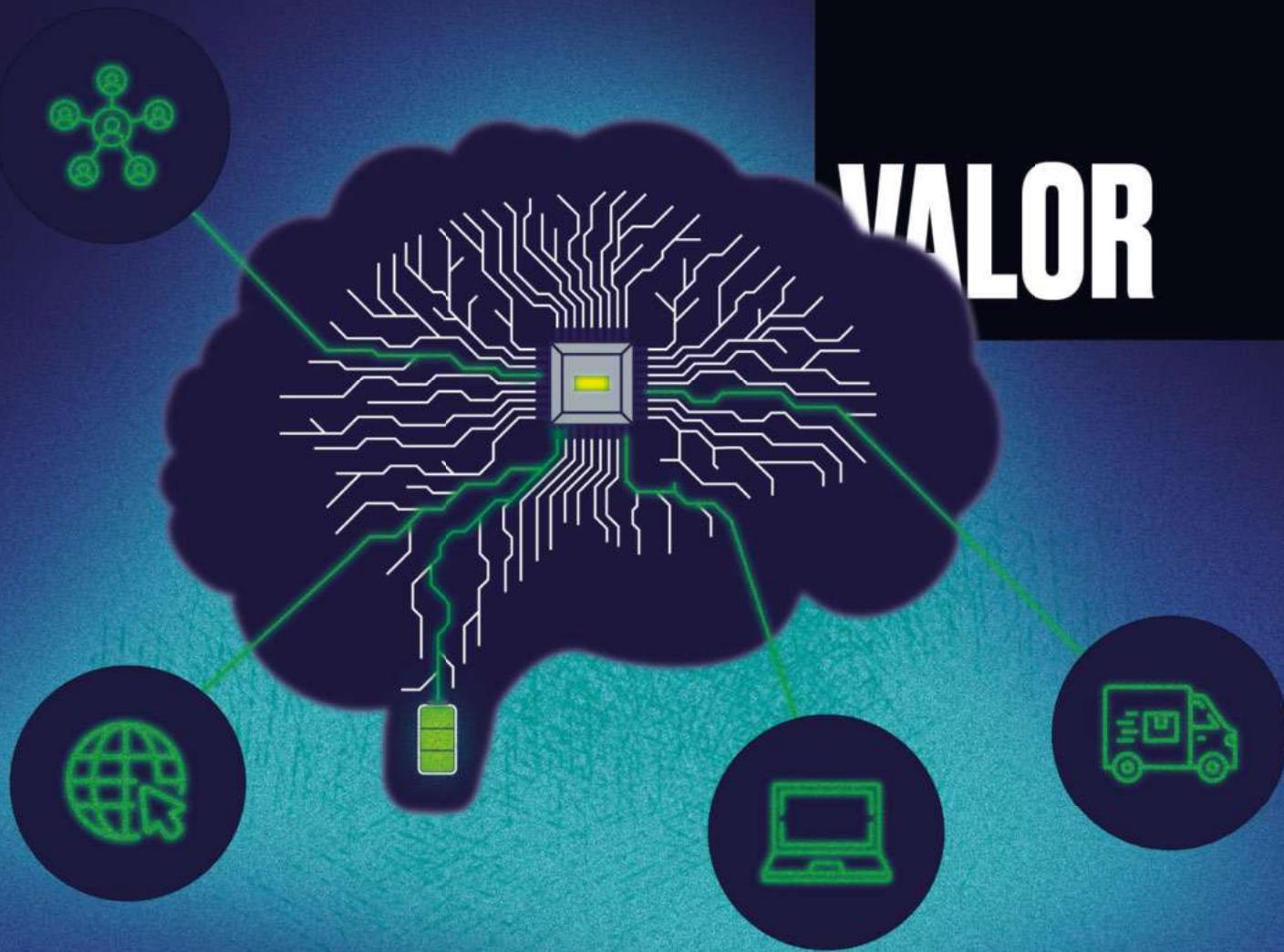
PRESENTADO POR:

Actinver

DISPONIBLE EN →



# VALOR



## SALPICADOS

Con el boom de la IA, no solo se benefician las tecnológicas, también elementos que son claves en la cadena de valor, como el cobre o el litio.

POR: Rosalia Lara

**L**a fiebre por la inteligencia artificial ha sacudido los mercados en los últimos dos años, y si bien Nvidia ha acaparado los reflectores, no es el único actor que se beneficia de esta revolución tecnológica. Detrás del diseño de los chips que impulsan a ChatGPT, Gemini o Co-pilot, hay una compleja cadena de valor que abarca desde fabricantes de semiconductores y proveedores de energía hasta mineras de tierras raras y empresas de infraestructura digital.

Todo comenzó en noviembre de 2022, con el lanzamiento de ChatGPT. "En cin-

co días alcanzó un millón de usuarios y cambió por completo la conversación en los mercados", dice Enrique López, analista de Equity de Actinver.

En 2023, el mercado se caracterizó por una ola de inversiones de capital enfocadas en acumular poder computacional y, en ese momento, solo una compañía lo tenía: Nvidia, que estaba entonces más enfocada en el mundo del *gaming*. Tener ese poder la llevó a convertirse en la empresa más valiosa del mercado, con una capitalización de 5 billones de dólares.

El impulso de la IA ha sido tal, señala López, que de 2023 a la fecha, el S&P 500 lleva un rendimiento del 73%, pero si se

excluye a las empresas que han liderado la carrera en IA, como Microsoft, Google, Amazon, Meta y Nvidia, el desempeño del índice sería solo del 32.8%.

Sin embargo, el impulso bursátil no se explica solo por Nvidia y los otros grandes competidores. En la segunda etapa del auge, durante 2024, el foco se movió hacia el suministro energético. Los centros de datos que entran modelos de lenguaje y ejecutan algoritmos requieren cantidades crecientes de electricidad.

"El consumo de energía de los *data centers* va a duplicarse o triplicarse para 2030 y representará cerca del 12% del consumo energético total de Estados

Unidos", advierte Andrés Olea, vicepresidente de Ventas de productos financieros de GBM. "Eso convierte la energía en el nuevo cuello de botella del ecosistema de la inteligencia artificial".

De hecho, las acciones de compañías energéticas, como Vistra Energy y Constellation Energy, que han firmado contratos de suministro con Microsoft, Meta y Oracle, han subido 433.5 y 229%, respectivamente, desde 2023, de acuerdo con datos de investing.com. "Estamos viendo un cambio estructural. Las tecnológicas no solo compiten por chips, ahora también compiten por asegurar electricidad", precisa López.

Hay otras empresas que son proveedoras que también están aprovechando este auge, como ASML, que fabrica las máquinas con las que se producen los chips, o Taiwan Semiconductor Manufacturing Company (TSMC), que los manufacura, explica Olea. ASML, por ejemplo, domina el mercado mundial de litografía extrema ultravioleta (EUV), tecnología indispensable para producir chips avanzados. Sin sus máquinas, ningún fabricante puede elaborar los semiconductores de última generación que entrena los modelos de IA.

"Dicen por ahí que 'en una manía de oro, vende palas'. Y nosotros pensábamos que las palas eran Nvidia, pero realmente son ASML y Taiwan Semiconductor, y cotizan a valuaciones menores", comenta Olea. Otra empresa que se ha beneficiado del auge es Micron Technology, productora de memorias RAM, clave para los nuevos modelos de lenguaje.

El fenómeno se ha extendido más allá del hardware. El aumento en el número de centros de datos ha beneficiado a firmas de bienes raíces especializadas, como Digital Realty, que ofrece infraestructura para alojar servidores de compañías tecnológicas. O a las empresas que alquilan potencia de cómputo, muchas de ellas, dedicadas antes a la minería de criptomonedas.

"Compañías como Marathon Digital, CoreWeave o Cypher Mi-

ning están rentando los GPU que antes usaban para minar bitcoin. Ahora, su modelo de negocio es alquilar poder de procesamiento para IA2", señala Olea.

### TAMBIÉN LA MINERÍA

Pero el rendimiento de estas empresas no sería posible sin elementos básicos, como el cobre, el litio y las tierras raras. "Va a ser muy importante obtener estos recursos hacia adelante. Las compañías mineras que extraen estos metales utilizados dentro de la cadena de valor de la inteligencia artificial van a tener un crecimiento interesante. Los países buscan independencia para asegurar su suministro", explica Alfonso Jarquín, director de Inversiones de Valmex Casa de Bolsa.

China controla cerca del 70% del refinamiento mundial de tierras raras, según la Agencia Internacional de Energía. Este dominio genera un componente geopolítico inevitable. "China tiene los minerales raros y la capacidad de refinamiento, mientras que Estados Unidos domina en software y chips", dice Olea y advierte: "Si las tensiones comerciales escalan, podríamos ver disruptores en la cadena de suministro. Es un riesgo geopolítico importante".

En septiembre, el gobierno chino endureció sus restricciones a la exportación de galio y germanio, esenciales para la producción de semiconductores, lo que presionó a los fabricantes occidentales.

La velocidad de las inversiones también causa dudas sobre su rentabilidad futura. Para Olea, hay cierto símil con la burbuja de internet a principio de los 2000, porque hay muchas inversiones circulares, es decir, entre los propios participantes del ecosistema, sin visibilidad de retorno, además de que las valuaciones son excesivamente altas.

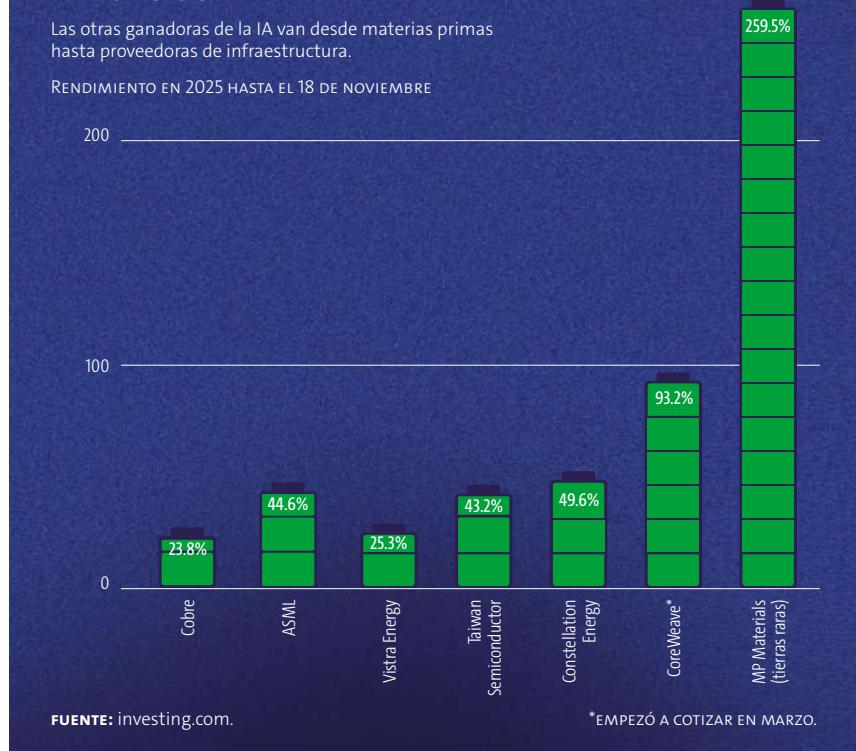
"Aunque las valuaciones pueden parecer altas, el crecimiento de las utilidades sigue superando las expectativas. Este mercado va a seguir pagando por la expectativa de crecimiento hacia adelante", asegura Jarquín.

Los analistas prevén que la siguiente ola de crecimiento provenga de la eficiencia energética y del desarrollo de materiales más sustentables. "Estamos viendo innovación en cómo enfriar los centros de datos, cómo reducir el consumo de agua y cómo almacenar energía de manera más limpia", explica Jarquín. "Así que las compañías que logren resolver esos problemas van a ser las próximas ganadoras".

### DIVERSIFICACIÓN

Las otras ganadoras de la IA van desde materias primas hasta proveedoras de infraestructura.

RENDIMIENTO EN 2025 HASTA EL 18 DE NOVIEMBRE



# Descubre el paisaje agavero

## A BORDO DE TEQUILA EXPRESS

El recorrido en el tren que conecta a Guadalajara y Tequila lleva a los pasajeros al corazón de la tradición y el folclore mexicano, auténtico patrimonio de la humanidad.

**A**somarse por la ventanilla del tren ofrece un paisaje de colinas cubiertas por agave con su característico tono verde azulado, declarado Patrimonio Cultural de la Humanidad por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) en 2006.

Este mosaico de sabiduría ancestral es el punto de partida para conocer la cuna de la bebida nacional por excelencia. Desde su renovación en 2024, Tequila Express se consolida como un enlace vital entre la ciudad de Guadalajara y el Pueblo Mágico de Tequila, un trayecto que fue rediseñado para que sus pasajeros vivan momentos inolvidables.

Su variedad de itinerarios es única y se adapta a todas las necesidades: viaje en tren exclusivamente, viaje en tren + visita a la destilería, tour todo incluido y viaje *charter*. Así, es posible admirar los campos agrícolas o disfrutar degustaciones guiadas y culminar con actividades que celebran el legado de Jalisco.

Por ejemplo, solamente los sábados se podrá experimentar el tour integral “Experiencia Casa Sauz”, que incluye transporte redondo, bebidas y canapés a bordo, además de una visita a las plantaciones agaveras, demostración de jima, cata de tequila y espectáculos de danza y mariachi.

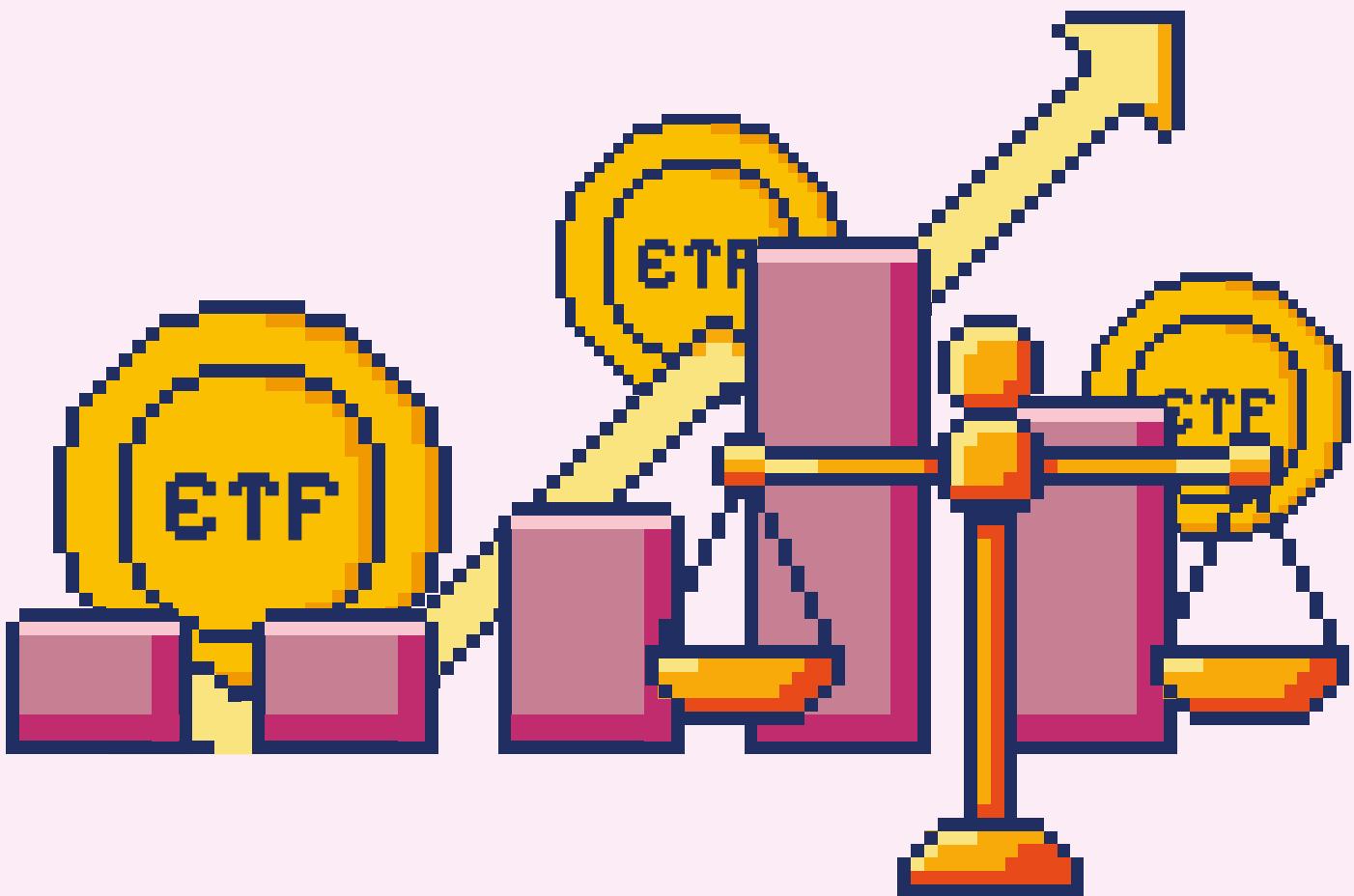
Asimismo, en las opciones de viaje en tren y viaje + visita a destilería, elegir la primera clase del Tequila Express es sinónimo de exclusividad. Este boleto brinda acceso al Vagón Bar, con asientos en formato sala, mesas altas, sonido, pantallas y la gran atracción: su barra de destilados y cocteles (con cargo adicional).

Los grupos, eventos de *networking* y *team building* también son bienvenidos en el tren, con la hospitalidad de primer nivel para invitados internacionales o ejecutivos. El viaje *charter* permite adaptar el recorrido a la medida con reserva anticipada, en un ambiente inigualable.



Para facilitar la planificación de tu viaje, el tren Tequila Express cuenta con salidas los viernes, sábados, domingos y en diciembre.





# MOTORES DE LIQUIDEZ

Además de ser vehículos de inversión, los ETF ayudan a la eficiencia de las acciones.

POR: Rafael Mejía

**E**l primer ETF fue fruto del pánico. Y aunque su número se ha multiplicado casi por tres solo en la última década, en realidad está cerca de ser un cuarentón. Los fondos cotizados en bolsa (ETF, por sus siglas en inglés) surgieron tras el Lunes Negro de 1987, cuando la volatilidad expuso la falta de instrumentos que replicaran el rendimiento de los índices completos de manera eficiente. En respuesta, se buscó crear vehículos más líquidos y accesibles. Así nació en 1990, en la bolsa de Toronto, el primer ETF, que todavía revoluciona los mercados financieros globales al combinar diversificación y flexibilidad bursátil.

Hoy en día, existen más de 12,400 fondos cotizados en bolsa a nivel global y se ha consolidado como una de las herramientas más relevantes para inversionistas y mercados fi-

nancieros. Hasta julio, administraban 17.1 billones de dólares, un alza de 451% frente a 2015. En la última década, su número creció 187.6%, desde los 4,312 registrados entonces, según datos de J.P. Morgan y ETFGI.

Y esto es un beneficio para las empresas listadas, señala Michael Arone, estratega jefe de Inversiones de la firma de gestión de inversiones State Street, ya que la incorporación de una acción a un ETF amplía, de forma significativa, su base de inversionistas potenciales. Al integrarse a un índice o fondo temático, las acciones de las compañías pasan a formar parte de estrategias de inversión tanto institucionales como minoristas que buscan replicar ese portafolio.

“Si bien un ETF no proporciona capital directamente a la empresa, como lo haría una oferta pública inicial o una emisión de deuda, sí genera liquidez en el mercado, al funcionar como un conducto institucional

que impulsa las operaciones de compra y venta de acciones para mantener el suministro de participaciones dentro del fondo conforme a la demanda", explica.

Juan Pablo Medina-Mora, Head de J.P. Morgan Asset Management México, puntualiza que cada vez que un ETF replica un índice debe adquirir las acciones que lo componen, generando operaciones constantes que dinamizan el mercado. En el caso de los ETF activos, añade, los gestores seleccionan emisoras con fundamentos sólidos, estrategias claras y métricas de rentabilidad consistentes, lo que representa un voto de confianza adicional para las empresas incluidas.

En su composición global, los ETF se estructuran en 77.5% de activos de renta variable (acciones), 17.7% en deuda o renta fija tanto gubernamental como privada, 2.4% en futuros de materias primas y 2.4% en activos digitales, de acuerdo con datos de State Street.

Desde la Bolsa Institucional de Valores (BIVA), su director de Operaciones, Eduardo Calderón, destaca que una mayor liquidez genera un círculo virtuoso en los mercados: al incrementarse la demanda, los *spreads* (los diferenciales entre precios de compra y venta) tienden a reducirse, mejora la formación de precios e impulsa la valuación de las empresas en el corto plazo. "Formar parte de un índice o ETF representa una ventaja competitiva clara. Atrae a inversionistas sofisticados, nacionales e internacionales, como fondos de pensiones o fondos mutuos, que invierten a través de estos vehículos al adquirir cestas completas de acciones en lugar de títulos individuales", señala.

En México, el Sistema Internacional de Cotizaciones (SIC) de la BMV y BIVA alberga 1,624 ETF, reflejo de la creciente integración del mercado local con los flujos globales de capital. A su vez, algunos ETF mexicanos pueden listarse en bolsas como el NYSE, Nasdaq o Toronto, lo que permite a inversionistas extranjeros operarlos como acciones locales.

Los principales gestores globales, como BlackRock, Vanguard, J.P. Morgan, Fidelity o State Street, coinciden en que la expansión de los ETF ha tenido un efecto multiplicador también en los mercados subyacentes, donde se negocian los productos financieros derivados, como los futuros, opciones y *swaps*. Además de aportar liquidez, facilitan el arbitraje entre instrumentos, mejoran la eficiencia en la formación de precios y amplían el acceso a diferentes clases de activos, como acciones, divisas, materias primas o tasas de interés.

## GANÁ POPULARIDAD

En 10 años, la liquidez de los ETF ha aumentado 451%, principalmente, por su popularidad entre los inversionistas para diversificar sus carteras y llegar a más mercados.

BILLONES DE DÓLARES EN VALOR DE OPERACIONES EN ETF A NIVEL GLOBAL



FUENTE: J.P. Morgan.



Más allá de los flujos de capital, integrarse a un ETF implica también un sello de validación. Los proveedores de índices y las gestoras de activos aplican criterios estrictos de capitalización bursátil, liquidez y gobierno corporativo para seleccionar a las emisoras participantes. Cumplir con estos estándares eleva la percepción de solidez, transparencia y buen manejo corporativo, atributos especialmente valorados por los inversionistas institucionales.

"Los proveedores de índices definen reglas claras de inclusión, permanencia y rebalanceo. Para ser considerada, una empresa debe cumplir con parámetros como capitalización mínima, nivel de liquidez y tipo de mercado de

origen. Superar estos filtros genera confianza y estabilidad entre los inversionistas", agrega Medina-Mora.

Además, Eduardo Ramos, analista senior de VT Markets, subraya que los ETF destacan por su eficiencia operativa y bajos costos de transacción. "Sus comisiones son mínimas, en parte, gracias a la competencia entre los *market makers*, como Vanguard o BlackRock. Un ETF indexado, es decir, que sigue el comportamiento de un índice, puede tener gastos por debajo del 0.05% anual, frente a los fondos activos (canastas de acciones o bonos) que pueden cobrar hasta 1.5%, lo que representa un ahorro sustancial para el inversionista", detalla.

Calderón explica que BIVA mantiene una estrategia activa de educación financiera para promover el conocimiento sobre estos instrumentos. "Buscamos que los inversionistas comprendan qué es un ETF, qué contiene y cómo se opera", dice. "Además, trabajamos de cerca con las principales gestoras de activos para traer nuevos productos que integren a más emisoras mexicanas y fortalezcan el ecosistema financiero del país".

**1,624**  
**ETF ALBERGA EL SIC**  
**DE LA BMV Y BIVA EN**  
**MÉXICO, 13% DEL TOTAL**  
**GLOBAL.**

# ¿VENDRÁ SANTA?

El S&P500 sube en la temporada navideña, pero, este año, está en máximos históricos.

POR: Rosalia Lara



S

anta Claus llega a todo el mundo, incluso, a Wall Street. Durante las últimas 97 temporadas navideñas, el principal índice de Estados Unidos, el S&P500, ha subido 71 veces, de acuerdo con un estudio de Deutsche Bank, pero este año está por verse si el bonachón de rojo dejará regalo o no para los inversionistas.

Según el estudio, entre 1928 y 2024, el índice registró una ganancia media del 4% desde el 28 de octubre hasta finales del año. En los años en los que el mercado ya había subido entre septiembre y octubre, como en el caso de 2025, la ganancia esperada se reduce al 3%. Sin embargo, el índice ya ha ganado 16.5% en lo que va del año y está en su nivel más alto de la historia, 6,852 puntos. "Si bien estas estadísticas siempre llaman la atención, no hay ninguna garantía", advierte Carlos Ponce, socio fundador de SNX Consultores.

Este año ha sido atípico en cuanto a estadísticas, por ejemplo, octubre y septiembre son meses históricamente flojos, pero 2025 no fue así. Además, después del alza registrada, lo más sano sería un ajuste a la baja, cosa que no ha pasado.

Dejando de lado las estadísticas y con base en la situación actual del mercado, los especialistas son optimistas y creen que el 'rally de Santa' aún es posible pese a las ganancias que ya ha registrado este año, y es que hay factores macroeconómicos y fundamentales que están apoyando ese optimismo.

Por un lado, está la política monetaria de la Reserva Federal de Estados Unidos (Fed) que es expansiva, es decir, que está abaratando el costo del dinero, por lo que hay más liquidez en el mercado. Esto se traduce en un mayor apetito por activos de riesgo, como las acciones. "Esperamos un recorte de 25 puntos base en la próxima reunión del 10 de diciembre, y con esto, ya acumularía tres recortes a lo largo del año", dice Alik García, subdirector de Análisis Bursátil de Valmex Casa de Bolsa.

Pero el impulso monetario no es el único motor detrás del rally. Los resultados financieros de las empresas también inyectan optimismo al mercado. De las que reportaron hasta el 3 de noviembre, el 87% ha registrado un beneficio por acción superior a las estimaciones de los analistas, cifra que supera el promedio de los últimos cinco años (78%) y el de los últimos 10 años (75%), de acuerdo con FactSet.

Entre las principales impulsoras de este avance se encuentran las llamadas siete magníficas (Apple, Microsoft, Amazon, Alphabet, Meta, Nvidia y Tes-

la), que representan cerca del 30% del S&P 500, y reportaron resultados positivos impulsados por la expansión de la inteligencia artificial y la normalización de costos operativos.

Sin embargo, el entusiasmo no está exento de cautela. García dice que el mercado se encuentra en niveles elevados de valuación. "El S&P tiene múltiplos de 28 veces, cuando su promedio es de 18.9 veces. Además, el consenso de analistas tiene estimados niveles de cierre de año casi 6% por debajo de los niveles actuales", advierte.

Pero si se revisa a detalle, asegura Enrique López, analista de Equity de Actinver, son solo algunas compañías las que cotizan con valuaciones arriba de sus históricos. "Si excluyes a esas empresas, la realidad es que prácticamente queda muy cercano a su promedio histórico, que es algo sano para el índice", comenta.

En los últimos 25 años, el S&P 500 ha registrado cuartos trimestres positivos en 20 ocasiones. Los años con caídas (2000, 2007, 2008, 2012 y 2018) estuvieron marcados por crisis como la burbuja tecnológica o la crisis hipotecaria. Para 2025, los analistas descartan un entorno similar.

En un análisis histórico de Valmex, los sectores líderes en el

**EL CIERRE DE AÑO ES BUENO  
PORQUE MUCHOS  
INVERSIÓNISTAS EMPIEZAN  
A RECOMPOSER  
PORTAFOLIOS Y ESO GENERA  
UNA DEMANDA ADICIONAL.**

Carlos Ponce,  
socio fundador de SNX Consultores.

cuarto trimestre suelen ser tecnologías de la información, las empresas industriales y las de materiales, tendencia que García ve como probable también para este año.

#### POSIBLES DESAFÍOS

Pero nada está escrito y los analistas señalan que hay que seguir de cerca los datos económicos de Estados Unidos, especialmente, el de la inflación. "Jerome Powell (presidente de la Fed) señaló que el próximo recorte no estaba tan seguro. Si la Fed empieza a disminuir su tasa a un ritmo más lento, sí podría desafiar las valuaciones actuales", advierte López.

El mercado ya ha asimilado dos recortes consecutivos de 25 puntos base y el tercero sigue en discusión. Según datos de CME FedWatch, la probabilidad de un nuevo recorte en diciembre ronda el 58%.

La incertidumbre fiscal y geopolítica también merodea por los mercados. El cierre parcial del gobierno estadounidense y la guerra en Ucrania siguen siendo

potenciales factores a la baja. Otro aspecto que puede influir es la evolución de la inversión en IA. Las inversiones este año ya superan los 300,000 millones de dólares y, para López, si no se traducen en utilidades, el mercado podría castigar las valuaciones de las tecnológicas.

Pero dejando de lado los fundamentos, Ponce considera que el componente psicológico podría inclinar la balanza a favor del mercado. "El cierre de año es bueno porque muchos inversionistas empiezan a recomponer portafolios y eso genera una demanda adicional, además, por las fechas, se suele tener cierto optimismo y se suele comprar más", explica.

De acuerdo con proyecciones de Goldman Sachs, el S&P 500 podría cerrar 2025 alrededor de los 7,200 puntos, un alza del 5% frente al nivel actual, por un crecimiento de utilidades y un retorno sostenido en los sectores tecnológicos y de servicios industriales.

Si la historia sirve de guía, las probabilidades están del lado del optimismo, pero, más allá de la estadística, esta perspectiva se deberá sostener en los datos económicos y en el rumbo que tome la política monetaria, los conflictos geopolíticos y las ganancias de las empresas.

#### RACHA ALCISTA

En lo que va del año, el S&P500 ha ganado 16.5%.

S&P500, PUNTOS

7,000

6,000

5,000

4,000

FUENTE: investing.com.

31/12/2024  
15/01/2025  
31/01/2025  
15/02/2025  
28/02/2025  
15/03/2025  
31/03/2025  
15/04/2025  
30/04/2025  
15/05/2025  
30/05/2025  
16/06/2025  
30/06/2025  
15/07/2025  
30/07/2025  
15/08/2025  
30/08/2025  
15/09/2025  
30/09/2025  
15/10/2025  
30/10/2025  
03/11/2025



# ***La nueva Escuela de Cine IBERO***

## **Y LA VISIÓN DE UN MAESTRO DEL SONIDO**

Martín Hernández, renombrado diseñador de sonido, comparte su trayectoria y su perspectiva sobre la nueva Escuela de Cine de la IBERO y la formación de nuevos talentos.



**M**artín Hernández es egresado de la Licenciatura en Comunicación de la Universidad Iberoamericana. Inició su carrera en radio y posteriormente se especializó en diseño y edición de sonido para cine. Ha trabajado con directores de la talla de Alejandro González Iñárritu en películas como "Amores Perros", "21 Gramos", "Babel", "Birdman" y "The Revenant", obteniendo nominaciones al Óscar y a premios internacionales, entre los que sobresale el BAFTA.

Recuerda su paso por la IBERO como un periodo en el que adquirió disciplina y métodos de trabajo que han influido en toda su trayectoria. El entorno académico, entre la biblioteca y las salas de cine, fomentó su curiosidad y capacidad de análisis.

"Las herramientas que yo uso en mi profesión son solo herramientas. La pluma y el papel son la misma tecnología, igual de avanzada", afirma, destacando la importancia de la formación académica en su

desempeño. Durante sus primeros años, Hernández combinó la práctica con la exploración de diferentes ámbitos, incluyendo literatura, música y cine.

Su acercamiento al sonido en el séptimo arte surgió de la observación y la experiencia cotidiana, un principio que sigue aplicando en proyectos actuales. La integración de técnica y creatividad ha sido permanente en su carrera, desde las primeras películas hasta producciones internacionales de alto perfil.

### **APRENDIZAJE Y COLABORACIONES**

Martín Hernández ha participado en procesos de postproducción complejos que implican la sincronización de sonido con imagen, la creación de texturas sonoras y el trabajo con equipos multidisciplinarios.

En la remasterización de "Amores Perros", por ejemplo, revisó registros de sonido originales para ajustar ambientes y efectos, un proceso que compaginó su conocimiento técnico con la atención al detalle artístico.

En cuanto a la colaboración con directores y equipos de distintas áreas, Hernández comenta: "Todos los seres humanos valiosos nos tienen que enseñar algo, si estamos dispuestos a aprender. Podemos aprender más de las personas comunes, saliendo a la calle, que de figuras con exposición mediática".

Este planteamiento ha definido su manera de trabajar y de instruir, priorizando el análisis del entorno, la ejecución y la reflexión sobre la fama o la validación externa.

### **ENSEÑANZA Y LAS GENERACIONES FUTURAS**

Actualmente, es docente invitado en la Universidad Iberoamericana, donde imparte talleres y mentorías para alumnos de cine, y se perfila para participar en la nueva Escuela de Cine IBERO.

Su metodología conjuga teoría, práctica y reflexión acerca del trabajo cinematográfico. "Estoy constantemente interrumpiendo mi discurso con los y las estudiantes para invitarles a que me pregunten", indica.

Este método busca estimular el aprendizaje activo y la curiosidad del alumnado, al mismo tiempo que les proporciona herramientas concretas para responder a las exigencias del sector.

Su enfoque enfatiza la comprensión de la técnica junto con la observación, la disciplina y la creatividad necesarias para desarrollarse profesionalmente. Hernández plasma su experiencia en proyectos recientes



y documentales, lo que ayuda a que la comunidad estudiantil contemple procesos de postproducción, edición de diálogos, efectos y *foley*, áreas donde México aún no cuenta con una industria consolidada y estandarizada.

En los últimos siete años ha trabajado con un grupo de profesionales para construir un espacio de especialización en postproducción de sonido, un crisol que prepara a nuevos colaboradores para proyectos nacionales e internacionales. Su acercamiento conjuga conocimientos técnicos, prácticos y filosóficos, promoviendo el crecimiento en diversas facetas.

#### LA NUEVA ESCUELA DE CINE IBERO

La Universidad Iberoamericana lanzó una Escuela de Cine que integra la Licenciatura en Comunicación con la Maestría en Cine en un programa de cinco años. Hernández considera que esta iniciativa tendrá un papel central en la capacitación de futuros cineastas.

“Ahora será una doble responsabilidad: descubrir a aquellos que tienen talento y potencializar el que ellos y ellas traen”, señala.

La escuela busca funcionar como un puente entre la academia y la industria, permitiendo que los estudiantes accedan a oportunidades prácticas y conocimiento aplicado en proyectos reales. Y con su experiencia internacional y en producción nacional, Martín representa un vínculo directo entre los procesos profesionales del cine y la formación académica.

La apertura de la escuela también refleja la trayectoria de los egresados de la IBERO (Martín Hernández, Guillermo Arriaga, Michel Franco y Busi Cortés, entre muchos otros) en la industria cinematográfica mexicana y su contribución en proyectos significativos en las últimas décadas.

Para él, es fundamental combinar teoría, práctica y desarrollo personal, con la finalidad de forjar en los estudiantes las habilidades para superar los desafíos técnicos y creativos de la producción cinematográfica.





**FEB 21-28, 2026**  
Arena GNP Seguros, Acapulco, Gro.



CADA PUNTO  
UNA NUEVA HISTORIA



**¡COMpra tus boletos!**  
[abiertomexicanodenetenis.com](http://abiertomexicanodenetenis.com)

# UN LABORATORIO NUEVO PARA LA IA

Las tecnológicas voltean a ver a México para el desarrollo de herramientas, atraídas por la diversidad del talento.

POR: Eréndira Reyes

# FUTURO



**P**ensar en México como un polo de desarrollo tecnológico a veces provoca excepcionalismo, no porque falte creatividad o talento, sino porque, habitualmente, la referencia de innovación se liga a otros lugares, como San Francisco. Sin embargo, las empresas suman fuerza laboral en el país y lo apuntalan como una cantera de inteligencia artificial e innovación.

México, señala el estudio 'The Gen AI Lever', elaborado por Accenture, tiene el potencial de generar hasta 305,000 millones de dólares adicionales en su producto interno bruto hacia 2038 si adopta la IA generativa con un enfoque innovador, centrado en las personas. Esa cifra, apunta el reporte, implicaría un incremento del 18% sobre la proyección base y capturaría aproximadamente el 30% del valor que se espera que aporte la IA generativa en toda América Latina.

Y parece que las grandes tecnológicas tienen claro este potencial y ponen los ojos en el país como *sandbox*, o entorno de pruebas, y mercado estratégico, ya que se trata de una combinación de volumen, oportunidad de innovación y escenario de adopción que pocas geografías ofrecen.

México ha registrado un crecimiento del 965% en el número de empresas que desarrollan IA entre 2018 y 2024, tras pasar de 34 a 362 compañías, posicionándose como la tasa más alta de la región, según señala el informe 'La era de la IA en México', realizado por Santander México y la unidad de inteligencia de Endeavor. Y esto se materializa en otros proyectos corporativos.

Lila Ibrahim, directora de Operaciones de Google DeepMind, no solo se enfoca en modelos generativos avanzados, como Gemini, sino que también trabaja intensamente en la ética y el impacto social, priorizando lo que denomina "IA descolonial". Y ahí la diversidad de territorios en el desarrollo es fundamental.

De hecho, en el ámbito educativo, DeepMind anunció una inversión de 2 millones de dólares para expandir el programa Experience AI, que se desarrolló en asociación con la Raspberry Pi Foundation, y pretende que los profesores tengan el currículo necesario para trabajar con estudiantes jóvenes, permitiéndoles crecer en torno a la alfabetización de la IA.

La implementación se realiza en asociación con la comunidad local para asegurar que esta "tenga control" sobre la mejor manera de trasladarlo al merca-

“  
MÉXICO TIENE EL  
TALENTO, LA  
UBICACIÓN Y EL  
POTENCIAL PARA  
CONVERTIRSE EN UN  
HUB REGIONAL.  
”

Phil Sebok,  
director general de Salesforce en México.

do. El programa tuvo pruebas piloto, inicialmente en comunidades marginadas del Reino Unido y, posteriormente, en México, en Veracruz, donde trabajaron con 200 profesores y 5,000 estudiantes.

Hasta septiembre de este año, el resultado fue estudiantes más avanzados en la IA que conocen a detalle cómo operan algunas verticales de negocio, como los centros de datos, y que identifican las carreras que trae la IA a sus opciones de profesionalización. "No se trata de que vengamos con nuestras soluciones. Se trata de co-crear las soluciones juntos", precisa Ibrahim.

Pinterest, otra aplicación con alcance global, eligió hacer crecer desde México su músculo de personalización e IA inclusiva. Matt Madrigal, CTO de la compañía, señala que la del país es su segunda oficina de ingeniería más grande fuera de Estados Unidos. "Todos los equipos aquí trabajan en funciones globales. Por ejemplo, en personalización no solo para México, sino también para Estados Unidos y Europa". Desde la

Ciudad de México, la empresa construye y despliega sistemas de personalización, modelos de IA inclusiva y funciones algorítmicas que impactan a más de 570 millones de usuarios en el mundo.

Además de un talento que crece en especialización, la cercanía con EU ayuda a que sea atractivo hacer distintas pruebas y despliegues que después se verán en el mundo. Y eso llevó también a que Salesforce anunciara una inversión de 1,000 mdd en México para ampliar su centro de servicio.

"El Global Delivery Center (GDC) es el resultado de un trabajo de más de dos años y medio. México tiene el talento, la ubicación y el potencial para convertirse en un *hub* regional que crece y atiende a todas las Américas, tanto en español como en inglés y portugués", afirma Phil Sebok, director general de Salesforce en México.

La compañía emplea a cientos de ingenieros desde el país y prevé duplicar su equipo al cierre de este año, pero su meta es tener hasta 2,000 colaboradores en la

# Conoce el mundo más exclusivo con tarjeta



## Exclusive+ BanBajío.



## Beneficios

### Programa Priority Pass

10 accesos anuales a salas VIP en más de 1,800 salas en aeropuertos a nivel mundial.

### Recompensas Exclusive+

Por cada **20 pesos** en compras, obtienes **2 puntos Exclusive+** que te dan acceso a **experiencias inigualables**.

### Visa Concierge

Asistente personal 24/7 que te ayuda a planear viajes, encontrar regalos perfectos o conseguir entradas exclusivas.

### Meses sin intereses

Obtén **MSI** en viajes y compras en el extranjero.

Tu viaje, tu experiencia, **nuestro propósito.**  
**Solo por invitación**

Para mayor información acerca de requisitos de contratación, comisiones y tasas consulta [www.bb.com.mx](http://www.bb.com.mx)

Trámite de Tarjeta de Crédito Exclusive+ BanBajío solo por invitación.

Tarjeta de Crédito Exclusive+ BanBajío Infinite **CAT PROMEDIO 37.6%** sin IVA. Tasa de interés promedio ponderada por saldo en términos anuales de **30.50%** y comisión Administración tarjeta titular de \$7,000 sin IVA. Tasa fija. Fecha de cálculo y vigencia del 6 de octubre de 2025 al 30 de marzo de 2026.

oficina local, de acuerdo con el directivo.

Los miembros de este GDC trabajarán con clientes globales para proporcionar tanto servicios de consultoría como para implementar proyectos de Salesforce Cloud de principio a fin, y se trata del segundo centro más grande de la compañía en el mundo, solo por detrás del de la India.

#### ¿REALMENTE HAY POSIBILIDAD DE SER UN HUB?

Entre los principales retos que ve Freddy Vega, CEO de la plataforma de aprendizaje Platzi, está la educación; por ello, sostiene que el impulso entre gobierno, sector educativo e industria privada debe enfocarse en ese pilar.

De hecho, en octubre se realizó una megaclase de IA organizada por el gobierno de la Ciudad de México y encabezada por Clara Brugada, la jefa de Gobierno. La sesión reunió a especialistas de OpenAI, Nvidia y Platzi, quienes ofrecieron una introducción práctica al uso de la IA y sus implicaciones para el desarrollo profesional y la competitividad tecnológica del país.

El evento, presentado como “el más grande de su tipo en México”, pese a que no se revelaron cifras oficiales de asistencia, tuvo como objetivo acercar el conocimiento sobre IA a la población. Entre los asistentes hubo estudiantes, profesionistas y habitantes de la zona que deseaban entender estas tecnologías y aprender a incorporarlas en su vida cotidiana.

“Reeducar a los colaboradores más experimentados en temas de IA, mientras los nuevos empleados se empanan del conocimiento que tienen los trabajadores que llevan más tiempo en las empresas, es algo que las compañías deberán hacer”, precisa Marcio Aguiar, director de Nvidia Enterprise en América Latina.

# 305,000

mdd adicionales puede aportar la IA generativa con enfoque en las personas al PIB de México hacia 2038.

# 362

compañías que desarrollan IA había en México al cierre de 2024, la tasa más alta de la región.

Y junto a la ventaja de tener un mercado masivo, una adopción veloz, cercanía con Estados Unidos y un cinturón creciente de centros de datos, cadenas industriales robustas y costos competitivos, el país complementa bien como polo de IA.

Sin embargo, no deja de haber riesgos que podrían frenar esta oportunidad. Las brechas están en la infraestructura desigual, una inversión insuficiente en I+D, dependencia tecnológica del extranjero y una regulación que todavía no resuelve debates sobre soberanía de datos, sesgos algorítmicos o responsabilidad legal en sistemas autónomos. Si México quiere consolidar la ventaja, deberá cerrar esos huecos, sostiene Julia Austin, emprendedora y autora del libro *After the Idea*.

Con más de 120 millones de habitantes y una adopción acelerada de nuevas tecnologías, el país ofrece un entorno real de experimentación para las empresas de tecnología. A esto se suma el crecimiento de centros de datos, como la inversión de 4,800 millones de dólares en Querétaro en solo dos años, que fortalece la capacidad local para desplegar soluciones basadas en IA.

Uno de los movimientos más simbólicos vino de Google, que eligió a México como primer mercado en América Latina para lanzar el Pixel 10 con IA nativa, una decisión que confirma la apuesta del gigante por validar productos aquí antes de escalar en la región.

La oportunidad está abierta, de acuerdo con Austin. Si el ecosistema actúa con visión, el país dejará de ser solo un campo de pruebas para convertirse en un centro estratégico de despliegue y exportación de IA en América Latina. Hoy, las decisiones y las inversiones ya apuntan en esa dirección.

Con información de Fernando Guarneros.

# *De la idea al impacto*

## LA HISTORIA DE INVENTA Y SU LEGADO

Inventa Financial Services celebra su trayectoria al servicio de más de 22,500 clientes, consolidando la innovación, la gobernanza y el desarrollo del sector financiero mexicano.

**U**na idea fresca encendió la filosofía que hoy mueve a más de 100 colaboradores y miles de clientes. En 2010, Eugenio Ramírez Llano, con apenas 23 años, fundó Inventa Financial Services, bajo la convicción de brindar soluciones financieras innovadoras, transparentes y sostenibles para las empresas mexicanas.

Lo que comenzó con un pequeño equipo y un solo producto, 15 años después se mantiene firme como un grupo financiero que ha sabido expandirse con disciplina, ética y propósito.

Inventa se ha transformado hasta posicionarse como un referente dentro del sector, ofreciendo arrendamiento puro, crédito estructurado, bróker de seguros y fianzas, crédito de nómina y soluciones para las pymes.

Su trayectoria está marcada por una constante capacidad de adaptación y una apuesta por la institucionalización, que le ha permitido navegar los cambios del mercado con una visión de largo plazo.

### EVOLUCIÓN, CRECIMIENTO Y CONFIANZA

La historia de Inventa Financial Services está marcada por la evolución estratégica. En 2019, con un aumento en su cartera, superior al 100% (respecto al año anterior), afianzó su estructura e implementó un sólido gobierno corporativo.

En 2023, dio un paso trascendental con su primera emisión pública de certificados bursátiles fiduciarios por 300 millones de pesos en la Bolsa Mexicana de Valores. Este hecho determinó el inicio de un programa a cinco años por 2,000 millones de pesos.

Y para 2025, su segunda emisión por 500 millones de pesos, bajo la clave INVITACB25, alcanzó una sobredemanda del 27%, confirmando la confianza del mercado en la empresa y su modelo de gestión.

A la fecha, Inventa Financial Services ha atendido a más de 22,500 empresas y personas físicas en México, con un crecimiento anual compuesto del 33%.

Cada hito refleja su compromiso con la innovación y con el desarrollo económico del país.

### RESILIENCIA Y PROPÓSITO HACIA EL FUTURO

La empresa ha madurado desde la convicción y no solamente desde el capital, aunque ha enfrentado desafíos profundos.

Uno de los más relevantes fue obtener financiamiento institucional de tickets atractivos y competitivos. De este reto nació Kippon Ventures México, en 2022, un fondo de deuda estructurada creado para



EUGENIO RAMÍREZ LLANO, CEO Y FUNDADOR DE INVENTA FINANCIAL SERVICES.

apoyar a instituciones financieras no bancarias que buscan fondeo estructurado de entre 30 y 70 millones de pesos.

Hoy, con la incorporación de Brian O'Hara como director general de la subsidiaria Inventa, Agente de Seguros y Fianzas, comienza una nueva etapa de proyección y profesionalización, consolidando una fórmula que combina la vitalidad de la juventud con la experiencia y la visión estratégica.

Bajo el liderazgo inspirador de Eugenio Ramírez Llano, Inventa Financial Services continúa reafirmando su compromiso de transformar el sector financiero mexicano, con disciplina, innovación y propósito.



# EL DESPERTAR DIGITAL DE LOS GODÍNEZ

Solo uno de cada tres profesionales en México usa la IA en su trabajo diario.

POR: Nancy Malacara

**C**ada mañana, José Antonio Márquez abre tres pestanas en su computadora. Una es el correo, otra, el chat interno y la tercera, una herramienta que ya se volvió parte de su rutina, ChatGPT. "Todos los días le pregunto cosas", cuenta el subdirector de Capital Humano de Profuturo. "Pueden ser dudas de un proyecto o ideas para una reunión, pero lo hago diario".

Hace dos años, decidió utilizarlo por curiosidad, sin imaginar que esa práctica lo llevaría a replantear su forma de trabajar. "Cuando lo usas seguido, tu cabeza se vuelve más plástica. Te vuelves más adaptable y curioso", dice. Ahora, ChatGPT lo ayuda a revisar sesgos en su liderazgo, a preparar reuniones y a ahorrar tiempo en algunas tareas corporativas.

Sin embargo, historias como la suya todavía son poco comunes. En México, el uso de inteligencia artificial por las plantillas de los corporativos avanza con pasos cortos. Menos del 1% de las vacantes publicadas en el país solicita habilidades relacionadas con esta tecnología, de acuerdo con PwC. Y aunque el tema está en boca de todos, solo el 37% de los profesionales afirma usar herramientas generativas, como ChatGPT, Gemini o Copilot, en su trabajo diario, según Michael Page.

La mayoría de los empleados aún no tiene contacto directo con estas herramientas, pero las empresas empiezan a dar señales de cambio. El 68% asegura estar probando la tecnología, aunque solo el 1% ha alcanzado madurez digital, de acuerdo con EY, KIO Networks y AmCham. En la práctica, el país sigue



atrapado en datos obsoletos, duplicados o incompletos.

"Sin datos preparados, la IA no sirve", afirma Javier Costa, Chief Business Development Officer de la firma X-Data. Las empresas, dice, invierten millones en sistemas sofisticados, pero siguen tomando decisiones con información que no cuadra. El resultado es un escenario en el que los empleados trabajan con reportes inconsistentes y sistemas que no se comunican entre sí. En lugar de liberar tiempo, la tecnología termina sumando frustraciones.

Adriana Velasco Rangel, Regional Communications Manager de ManpowerGroup, cree que el problema no está solo en la falta de conocimiento técnico, sino en la ausencia de políticas claras. "Las empresas deben definir para qué

y cómo van a usar la inteligencia artificial, y los empleados necesitan saber si pueden utilizarla, qué información pueden subir y cuál no", explica. Sin esas reglas, la IA se convierte en un terreno ambiguo en el que unos la usan para tareas personales y otros ni siquiera se atreven a abrirla por miedo a equivocarse.

## CÓMO EMPEZAR SIN ESPERAR AL JEFE

Guillermo Garza, fundador de Púrpura AI, dice que no hay que esperar a que la empresa capacite para aprender. "Hoy, cualquiera puede hacerlo por su cuenta", asegura. Plataformas como Google o Microsoft ya integran copilotos que redactan correos, hacen presentaciones y resumen pendientes. Para Garza, el problema no es el costo, sino lo poco

preparados que están los procesos internos. "Si tus archivos están duplicados y tus políticas se contradicen, no hay algoritmo que te salve", advierte.

Por eso recomienda empezar con pasos pequeños. Practicar con casos reales, probar con un equipo reducido y documentar los procesos antes de automatizarlos. En su experiencia, la clave está en usar la IA con propósito y no como moda.

Márquez asegura que el uso constante lo llevó a descubrir que la práctica es el mejor entrenamiento. "Si no la usas, se te va la curva", dice. "Hay que perderle el miedo y obligarse a experimentar". El directivo de Profuturo recuerda con humor el reto que enfrentó al aplicar 25 reactivos a 3,500 empleados. "La data es una lata", dice entre risas, al pensar en los más de 80,000 datos que eso generó.

Antes, revisar todo ese material le habría tomado varios días, pero con inteligencia artificial logró hacerlo en segundos. La herramienta le permitió armar un tablero visual, ver tendencias, graficar y entender el clima laboral solo con unos clics. "Por primera vez, sentí que la información trabajaba para mí y no al revés", menciona.

Los empleados de oficina pueden usar la inteligencia artificial generativa para aligerar tareas que antes les tomaban horas. Pueden pedirle que redacte correos más claros, resuma reuniones o convierta apuntes dispersos en reportes listos para enviar. También pueden

generar presentaciones, traducir documentos, crear calendarios automáticos o analizar grandes volúmenes de datos sin fórmulas complicadas.

Algunos la usan para mejorar su comunicación con clientes, otros, para redactar manuales internos o proponer ideas creativas para campañas o proyectos. Lo importante no es solo conocer la herramienta, sino entender cómo aplicarla para ahorrar tiempo, ganar precisión y enfocarse en las decisiones que sí requieren criterio humano.

#### ¿Y SI ME CORREN?

El miedo a perder el empleo también influye. Santiago Fajer, director general de Xira, ha visto de cerca cómo los robots de voz sustituyen tareas en *call centers* sin provocar despidos masivos. "A las empresas les sale más caro despedir que capacitar. Las personas reasignadas se pueden enfocar en labores estratégicas donde la empatía y el juicio humano siguen siendo esenciales. La tecnología no elimina puestos, cambia lo que hacemos con nuestro tiempo", afirma.

Aun así, el avance es lento. En México, los empleos más expuestos a la IA crecieron 88% entre 2021 y 2024, y se concentran en el sector de la información y la comunicación, en el que apenas el 3% de las vacantes pide habilidades relacionadas, acorde con datos de PwC. En manufactura, finanzas o servicios sociales, el crecimiento es mínimo.

Mientras tanto, los profesionales que dominan estas herramientas ya notan la diferencia. La consultora calcula que, a nivel global, quienes tienen habilidades en IA ganan en promedio 56% más que el resto. En México, la mayoría de las vacantes sigue pidiendo "lo de cajón", esto es, Excel, comunicación efectiva, trabajo en equipo. El discurso digital todavía no se traduce en acción.

Ante ese panorama, los especialistas coinciden en que los microcursos y la práctica son la mejor puerta de entrada. "Todos empezamos de cero", apunta Garza. Existen programas gratuitos que enseñan a usar ChatGPT, Gemini o Copilot. Otros ofrecen certificaciones cortas que pueden completarse en menos de 10 horas. Los precios van desde opciones sin costo hasta cursos más avanzados.

Velasco insiste en que todo debe acompañarse con una política clara de datos. "El riesgo, más que usar la herramienta, es no saber qué información se comparte", dice. Cuidar la privacidad es tan importante como saber redactar un *prompt*.

"Uno primero debe estar seguro de que puede o no utilizarla dentro de la empresa, porque hay áreas que manejan información delicada. Por eso, la empresa también tiene la responsabilidad de comunicar hasta dónde se puede utilizar la inteligencia artificial y hasta dónde no. Los líderes deben estar cerca de la gente y supervisar su uso", recomienda.

La inteligencia artificial todavía no despegó en el día a día de los godínez, aunque quienes se han atrevido a probarla ya notan el cambio. Algunos ganan tiempo, otros encuentran maneras más ágiles de trabajar y unos cuantos suman una ventaja real en el currículum. Lo que está en juego no es solo la eficiencia, también la posibilidad de seguir siendo valiosos en un mercado que cambia más rápido que los planes de capacitación.

#### SE BUSCA IA

La proporción de vacantes en México relacionadas con la IA diminuyó entre 2023 y 2024, debido a la debilidad del mercado laboral y a la reducción en el número de puestos publicados.

VACANTES CON  
HABILIDADES DE IA  
PORCENTAJE DEL TOTAL



FUENTE: AI Jobs Barometer 2025 de PwC.



**LIDERAZGO.** Paola Becerra tiene más de dos décadas de experiencia en el sector de la tecnología.

# LA APUESTA DE SAP

La empresa tiene claras sus fortalezas y las refuerza en su nueva etapa de liderazgo.

POR: Eréndira Reyes

**E**l tablero del software empresarial en México se mueve al ritmo de la nube y de la inteligencia artificial generativa. Ante esto, SAP reacomodó este año su liderazgo local y regional para competir con un Oracle que ganó tracción global en software de planificación de recursos empresariales (ERP) y un Salesforce que continúa dominando el de gestión de relaciones con clientes (CRM).

Pero para SAP, la pregunta central para las grandes cuentas no es solo qué plataforma elegir, sino qué competidor convierte datos e IA en valor más rápido, con menos fricción de adopción y un ecosistema capaz de ejecutarlo.

El ciclo de liderazgo de SAP México es, por sí mismo, una lectura del cambio

de estrategia. En 2021, Angela Gómez Aiza asumió la presidencia con la consigna de acelerar la transición a la nube; después, en enero de 2024, la compañía pasó el timón a Rui Botelho, proveniente de Brasil, y el pasado marzo, se anunció a Paola Becerra como la nueva líder.

Su liderazgo se define por una visión *cloud-first*, en la que la nube deja de ser una opción y se convierte en el punto de partida para toda innovación; por una inteligencia artificial integrada en los procesos, capaz de automatizar decisiones sin salir del flujo operativo de las empresas y por una gestión más estratégica de su red de socios, que busca ejecutar proyectos con mayor velocidad, calidad y retorno medible.

“El objetivo de SAP no es volverse un jugador de infraestructura. Nos enfoca-

# “HOY, EL PRINCIPAL RETO ES LA INTEGRACIÓN. MUCHOS CLIENTES TIENEN ARQUITECTURAS DE HACE 20 O 30 AÑOS. ”

Paola Becerra,  
presidenta de SAP México.

mos en lo que somos buenos: software y aplicaciones. Por eso tenemos alianzas con Azure, AWS, Google y, recientemente, con IBM Power", explica Becerra.

La ejecutiva llega con más de dos décadas de experiencia en el sector de la tecnología, con siete años en SAP, tras una etapa de 18 en IBM impulsando servicios de nube. Su biografía ejecutiva refuerza la narrativa de que la nueva agenda competitiva pasa por *customer success*, adopción de IA y maximización del valor de los datos.

La foto global importa porque dicta expectativas locales. En 2024, Oracle superó por primera vez a SAP como proveedor número uno de aplicaciones ERP por ingresos, una señal de que el momento 'nube' y la integración de agentes de IA en sus suites está calando en decisiones de modernización.

## UN NEGOCIO EN LA NUBE

A nivel financiero, SAP llegó a 2025 con una estructura sólida y en plena transición de modelo. En 2024, reportó ingresos globales por 37,000 millones de dólares, con un crecimiento anual del 10%, impulsado por su negocio de nube, que ya representa más de la mitad de sus ingresos totales.

Sin embargo, las licencias tradicionales de software cayeron 21%, confirmado que la apuesta por RISE with

SAP (una oferta para los clientes que utilizan versiones antiguas de nube) refuerza el camino de que la nube pública no es una opción, sino la única vía sostenible de expansión. De ahí que los ingresos por servicios en la nube sigan creciendo.

Esa reconfiguración global se refleja en México, donde el mercado de software empresarial alcanzó los 4,445 millones de dólares en 2023 y está proyectado que llegue a 10,614 mdd en 2030, de acuerdo con datos de Grand View Research.

"Nuestra inteligencia artificial está embebida en los procesos, en *customer experience*, para automatizar campañas; en recursos humanos, para definir perfiles de talento; en cadena de suministro y finanzas, con casos de uso específicos. Si el caso de uso estándar no da la diferenciación que el cliente busca, desarrollamos IA específica junto con ellos. Ahí generamos coinnovación", apunta Becerra.

La presidenta de la compañía tiene un plan que apunta a tres factores. Primero, Cloud ERP como capa operativa y de datos, o sea, el desarrollo de nubes públicas y privadas con el fin de que sus clientes adopten un modelo híbrido de acuerdo a sus necesidades. En segundo lugar, la IA generativa embebida en procesos, que van desde copilotos y automatizaciones que corren dentro del flujo de trabajo, con el fin de hacer óptimas las tareas.

Y tercero, el ecosistema como músculo de entrega y cambio organizacional. La compañía lleva meses reforzando casos locales y regionales, desde manufactura hasta consumo, con nombres propios como Forza Steel y La Costeña, que ejemplifican las virtudes del acompañamiento que da la empresa a sus clientes.

"Hoy, el principal reto sigue siendo la integración. Muchos clientes tienen arquitecturas tecnológicas desarrolladas hace 20 o 30 años, y ni siquiera saben cómo están conectadas sus aplicaciones", señala Becerra. A ello hay que añadir los datos, cómo extraerlos, contextualizarlos y

combinarlos con información externa que alimente las capacidades de la IA. Sin perder de vista el factor cultural: "Cómo le damos al cliente la información necesaria para que no tenga miedo de operar de una manera distinta. Lo primero que necesita es garantizar la continuidad operativa de su negocio", agrega.

La hoja de ruta que Becerra perfila combina IA en el núcleo del ERP, obsesión por el valor de los datos y socios habilitados para entregar. En 2025, SAP México comunicó un tercer trimestre sólido por la adopción de Cloud ERP, con historias de manufactura pesada y de consumo que priorizan continuidad operativa, control de activos y analítica asistida por IA.

"SAP obtuvo excelentes resultados en el tercer trimestre, con un sólido crecimiento de los ingresos en la nube del 27%. Estamos ganando cuota de mercado a medida que nuestros clientes adoptan soluciones en toda la Suite Empresarial, incluyendo Business Data Cloud e IA, a un ritmo acelerado", señaló Christian Klein, CEO de la empresa, en el último reporte financiero.

Para Becerra, la clave no será solo sumar logos, sino estandarizar trayectorias de adopción que reduzcan el costo del cambio y demuestren productividad medible con inteligencia artificial dentro de los procesos.

21%

aumentaron los ingresos de SAP por servicios en la nube en el tercer trimestre del año.

# SUSCRÍBETE

EXPANSION

Quién

ELLE



Escanea para  
ingresar al sitio



[tienda.grupoexpansion.com](http://tienda.grupoexpansion.com)

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



# *La fórmula de tu viaje ideal,*

TOTALMENTE  
PERSONALIZADA

---

Imagina la suavidad de la arena en Barbados, el ritmo contagioso de Jamaica, o la imponente belleza natural de México y Costa Rica. Con la excelencia de All-Inclusive by Marriott Bonvoy, tu escapada de ensueño está a punto de convertirse en una realidad.



**P**ara quienes buscan unas vacaciones exclusivas, con servicio cálido, experiencias a la medida y escenarios extraordinarios, All-Inclusive by Marriott Bonvoy presenta su concepto diseñado para elevar el arte de la hospitalidad. Una apuesta que redefine el concepto de viajar sin preocupaciones.

All-Inclusive by Marriott Bonvoy significa disfrutar del acceso a diversas propuestas culinarias, de entretenimiento y bienestar, así como a numerosas actividades según el tipo de visitante. La aventura es tan placentera que muchos deciden volver una y otra vez.

#### **EL CONCEPTO TODO INCLUIDO DE MARRIOTT BONVOY**

Una colección de experiencias inmersivas para cada estilo de vida. Conéctate con el corazón del lugar en el que te encuentres, a través de instantes memorables con otros viajeros y locales.

Gracias a su presencia en los países más importantes de América Latina y el Caribe, podrás adentrarte en los destinos más codiciados de un maravilloso portafolio de resorts.

Con marcas como: Marriott Hotels, W Hotels, Westin Hotels & Resorts, Delta Hotels by Marriott, además de Autograph Collection All-Inclusive Resorts, esta propuesta se adapta a cada manera de viajar o personalidad, proporcionando el equilibrio perfecto entre autenticidad y libertad.

Saborea momentos sorprendentes de aventura, inspiración y descubrimiento. Sumérgete, profundiza en el entorno y vive la cultura local a través de la gastronomía, el arte, la música y mucho más.

Cada propiedad refleja el espíritu del destino en el que se sitúa para conectar con lo esencial y Marriott Bonvoy lo convierte en un viaje totalmente personalizado, pensado para que disfrutes sin límites.

#### **VACACIONES EN FAMILIA**

Resorts donde todas las edades se unen a la diversión. Actividades diseñadas para niños y adolescentes, gastronomía para todos los gustos y habitaciones que combinan confort moderno con calidez hogareña.

#### **UN OASIS SOLO PARA ADULTOS**

Playas vírgenes, spas y retiros de bienestar han sido creados para reconectar con la magia en pareja. Los destinos de Marriott Bonvoy son ideales para celebrar el amor, ya sea que se trate de un aniversario, una boda o la luna de miel, todo tiene un toque inigualable de romance.





#### AVENTURAS EN SOLITARIO

Resorts concebidos para el descanso y la introspección, donde cada experiencia invita a restablecer el vínculo con uno mismo o con viajeros afines. Un refugio para encontrar el balance, la inspiración y nuevos horizontes.

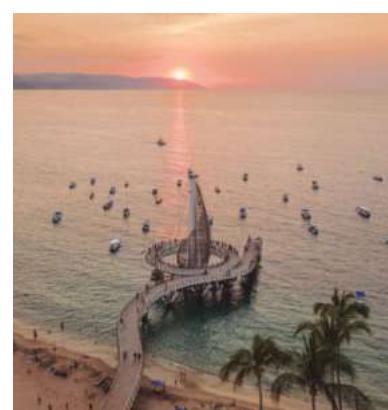
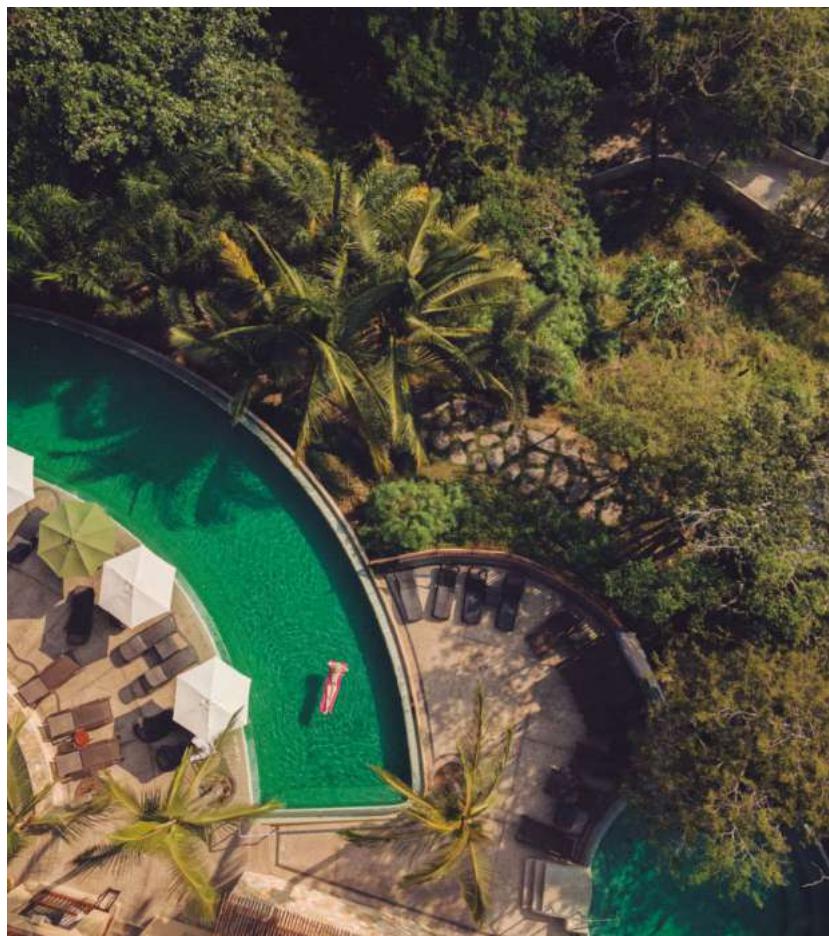
All-Inclusive by Marriott Bonvoy promete tu máximo deleite en los destinos más selectos, asegurando aventuras que, por su esplendor, te dejarán sin aliento.

Además, con el programa Marriott Bonvoy acumulas puntos en cada visita, al reservar en su sitio web o a través de la app, y es posible canjearlos por nuevas estancias inolvidables. Por eso, cada temporada llega con ofertas exclusivas que te invitan a redescubrir el paraíso una y otra vez.

Cada detalle está diseñado para que tus vacaciones sean tan únicas como tú: desde una cena gourmet frente al mar, hasta una clase de yoga al amanecer o una expedición en plena selva. Con All-Inclusive by Marriott Bonvoy, la escapada perfecta no solo es posible... te está esperando.

**DESCUBRE MÁS EN: [MARRIOTT.COM/ES](http://MARRIOTT.COM/ES)**

**Los destinos más inspiradores de América Latina y el Caribe te están esperando, con todo incluido.**



# CADA PUNTO EN EL MAPA ES UN ACCESO AL PARAÍSO.

PLANEA TU PRÓXIMA AVENTURA CON MARRIOTT BONVOY.



# PUNTO DE QUIEBRE

¿Qué hacer si la enfermedad ya no le permite al fundador seguir al frente del negocio?

POR: Nancy Malacara

# IDEAS



**J**avier Macías cofundó Bombay hace más de una década, junto con Miguel Ángel Ruiz y Gonzalo Martínez. La agencia independiente fue la primera en ganar el Gran Effie Global para México en 2021, en la categoría Best of the Best, con la campaña 'Tributo' para Nescafé, de Nestlé.

También fue de las pioneras independientes en llegar a Estados Unidos para cautivar al público hispano. En los planes venían más escalas, más clientes, más talento y más premios; lo que no estaba en el guion era la salida de Macías, quien encabezaba el área de estrategia.

Todo cambió tras un viaje de negocios a Monterrey, donde se contagió por segunda vez de covid-19. Al principio, tuvo los síntomas típicos, pero, pasado ese periodo, comenzó a tener secuelas. El neurólogo que lo atiende le confirmó que, en su caso, fueron neurológicas.

“Estuve muchos meses sin trabajar, y con acompañamiento médico empecé a entender cuál podía ser mi nueva realidad. Lo hablé con mi esposa y mis socios

y tomé una decisión muy difícil”, recuerda. “Lo más responsable era separarme. Mi nueva realidad implica rutinas que chocan con la operación y el liderazgo de una agencia que va tan rápido. No podía estar a la mitad cuando el equipo necesitaba alguien al 100%”.

Para Macías, la decisión no fue inmediata, la pensó durante meses en diálogo interno. “Es la empresa que arranqué desde cero y decir ‘me tengo que separar’ fue muy difícil”, comparte.

Ahora, su jornada ya no rebasa las 16 horas por semana, dando consultoría y mentoría en pensamiento estratégico a equipos directivos y proyectos que requieren visión senior en agencias y empresas en México y en el extranjero.

La historia de Macías abre una conversación que muchos fundadores evitan: la salida de su compañía. En México, la mayoría de los negocios son familiares y su peso en la economía es enorme. Según el estudio anual del Centro de Investigación para Familias de Empresarios (CIFEM) | BBVA, del IPADE, entre el 85 y el 95% de las empresas se consideran fa-

miliares, aportan del 50 al 80% del PIB y generan del 70 al 90% del empleo.

Pero ese músculo convive con una fragilidad silenciosa. De acuerdo con el reporte de 2024, la mitad de las empresas familiares corre riesgo serio de no subsistir en el mediano plazo por la acumulación de malas prácticas. Solo el 4% presenta un nivel adecuado de progreso y el 46% aún tiene temas por resolver.

La sucesión es la piedra en el zapato. El mismo reporte indica que el proceso sucesorio en la dirección general es deficiente en el 50% de los casos y que el 30% de los líderes supera los 60 años. Solo el 5% tiene planes claros y definidos cuando se trata de sucesiones.

## CUANDO LA SALUD DICE BASTA

Ricardo Aparicio, director del CIFEM | BBVA, ha estudiado la psicología del fundador y distingue tres perfiles. El emprendedor que inicia negocios y cuando despegan entrega el mando; el empresario que desarrolla y hace crecer la compañía, y el emprendedor-empresario que funda, amplía el negocio y lo dirige años.

“Este último es la mitad de los directores generales de hoy y suele resistirse a la sucesión. ‘Hablaremos de mi sucesión cuando me muera. Si es que me muero’, me dicen. Para un fundador, la falta de actividad es casi sinónimo de ‘me voy a morir’”, dice Aparicio.

Esta negación puede llegar a extremos. Aparicio ha visto fundadores que vuelven tras largas convalecencias y hasta en silla de ruedas. También narra el caso de un empresario que decidió recibir quimioterapia en su propia oficina. “Literalmente, su oficina se volvió un cuarto de hospital”, asegura.

A su parecer, cuestairse porque el proyecto define quiénes son. “Hay una identificación o identidad muy fuerte en su empresa. El [decir] soy empresario, soy exitoso, soy el que ha creado esto desde cero, lo define”, señala el especialista.

Sin embargo, al desapegarse, su vida se puede enriquecer con otras actividades personales, educativas, convivencia con su familia y hasta emprender nuevos retos. Asimismo, puede ser parte del consejo de administración, lo que le permitiría seguir al tanto de lo que ocurre con su empresa. El resto del calendario puede ocuparlo con otros proyectos, tal y como hizo Macías como consultor.

#### LA RUTA LEGAL

Antes de cualquier movimiento conviene fijar el estatus del fundador. ¿Es solo socio o también trabajador con contrato? Si existe relación laboral y un dictamen médico acredita incapacidad física o mental, la Ley Federal del Trabajo permite terminar la relación. Salvo pactos superiores y si el riesgo no es profesional, la indemnización incluye un mes de salario y la prima de antigüedad.

Óscar de la Vega, abogado laboral del despacho De la Vega & Martínez Rojas, sugiere ordenar la salida con certezas. “No hay un tiempo específico. Lo correcto es documentar bien el proceso y fijar un plan de acción”. Esto incluye la fecha de terminación, los pagos y quién asume el puesto de forma temporal o definitiva.

En paralelo, se atiende lo societario. Aun con incapacidad, el fundador sigue como dueño de sus acciones salvo que los estatutos digan otra cosa. El gobierno corporativo debe prever si podrá ejercer su voto con autonomía y cómo se transferirán las partes sociales en caso de fallecimiento, además de los derechos de preferencia entre socios.

La trampa más común es la falta de papeles, así que el abogado pide empe-

zar por el expediente médico. “Si eres un accionista, se te pagan dividendos y, en su caso, incluso una regalía por el uso del nombre. Por ejemplo, yo soy socio, dejo mi nombre y me vas a pagar la regalía de tal cantidad para que mi nombre siga en el despacho, con independencia de que yo trabaje o no”, detalla De la Vega.

Si no hay acuerdo, el tema se dirime por la vía civil y un juez puede ordenar cambiar el nombre o pagar regalías retroactivas. Con la parte legal encarrilada, sigue la operación. Estefanía Rueda, abogada del despacho Littler, propone un espejo honesto del desempeño del fundador para saber si su gestión aún beneficia al negocio. “Es aconsejable tener un análisis comparativo de actividades y resultados, con una revisión cualitativa y cuantitativa, y sondear a socios y clientes si conocen la condición de salud del fundador, porque pueden dudar de la continuidad”.

Después viene el puesto que quedará vacante. Se arma el perfil con requisitos esenciales, responsabilidades, aptitudes, experiencia y habilidades. La empresa decide si cubre con talento interno o si recurre a un *headhunter*. “Es oportuno que el fundador participe en el reclutamiento y la selección, tanto eligiendo a los candidatos, como entrevistándolos, pues será fundamental que tengan una buena comunicación para que la transición sea mucho más eficiente”, señala la abogada.

Ahora bien, los tropiezos más comunes en estos procesos llegan por dos vías. Elegir al sucesor por parentesco y acelerar el cambio sin un plan de transición que cubra la representación legal, acceso a cuentas, controles internos y mensajes a clientes y proveedores. Por ello, Rueda sugiere anticipar todo por escrito para que la empresa no se detenga.

#### EL DUELO DE SOLTAR

A decir de Aparicio, el duelo de soltar requiere validación. “Más que forzarlos a salir, hay que reconocer su lugar y apoyarlos en lo que desean seguir involucrados”, dice. “Legalmente, nadie puede obligarlos a dejar la empresa, salvo un juicio que casi ninguna familia emprende”.

Los seguros de hombre clave son pólizas que una compañía contrata sobre la vida de un socio o directivo. En firmas con varios socios, Aparicio los recomienda porque, si un socio enferma o muere, la póliza aporta liquidez para comprar su participación, liquidar a la familia y evitar la parálisis. Cuando la familia hereda un negocio que no conoce, su consejo es vender cuanto antes.

Macías decidió hacerse a un lado antes de que su salud y la operación chocaran. “Fue la decisión más responsable”, expresa. La enfermedad no consulta agendas, por ello, conviene que la empresa respondida con planes, papeles y humanidad.



#### PARA EL FUNDADOR CON UN DIAGNÓSTICO

- **Pide** una evaluación médica y tradúcela a límites claros de tiempo y de carga de trabajo. Habla con tus socios sobre escenarios de salida, permanencia parcial o relevo. Documenta todo.
- **Define** si te quedas en gobierno desde un consejo y diseña tu agenda personal.



#### PARA EL CONSEJO O LOS SOCIOS

- **Clarifica** si el fundador es también trabajador. Si hay incapacidad comprobada, se termina la relación laboral con indemnización conforme a la ley. Si es accionista, recibe dividendos.
- **Revisa** estatutos sobre voto, transmisión de acciones y derechos de preferencia.
- **Asegura** la continuidad operativa con un encargado interino y un calendario de decisiones.



#### PARA LA OFICINA DEL DIRECTOR GENERAL

- **Diseña** el perfil del puesto, busca talento interno o externo y arma un plan de transición con fechas.
- **Comunica** el cambio a clientes y proveedores con un mensaje que dé certeza.
- **Mantén** vivo el legado con proyectos que expresen valores sin depender de la presencia diaria del fundador.

# *La inteligencia* DETRÁS DEL DELIVERY

Uber Eats y Expansión organizaron el foro Future of Food México, Edición Sabor Local, presentado por Nestlé Professional 2025.

**E**l eje central de este evento fue el sabor local y convocó a más de 600 líderes visionarios del sector gastronómico, tecnológico y empresarial, así como propietarios de restaurantes, tomadores de decisiones y aliados de la plataforma de delivery.

Con un programa de paneles y conferencias, se exploró cómo la innovación marca la evolución de los negocios, manteniendo intacta su autenticidad. Reflexiones profundas acerca de los desafíos y las áreas de oportunidad para seguir impulsando la economía en el país.

## DATA QUE PICA Y CONECTA

Uber Eats no solamente hace entregas de comida y artículos a domicilio, también entrega precisión. Gracias a su avanzado análisis de datos, la plataforma ha logrado descifrar el mapa: qué se consume en diferentes zonas, la temporalidad e incluso los horarios preferidos en los que se solicitan determinados alimentos.

Esta exactitud permite que los restaurantes optimicen su operación y los consumidores estén satisfechos. Tal como lo mencionó Daniel Colunga, director general de Uber Eats México, el análisis de la data les permite anticiparse al deseo de los usuarios.

Al inaugurar el evento, el ejecutivo explicó que en Uber Eats han delimitado cinco zonas: central, norte, occidente, sur y ciudades en expansión, para recopilar la información que marca diferentes es-

trategias y tendencias gastronómicas. En estos estudios realizados por la compañía, se ha observado, por ejemplo, cuáles son las festividades más relevantes para el delivery, como el Día de las Madres y el Día del Amor y la Amistad.

Al cierre del evento, Colunga agregó que, en el marco del décimo aniversario de Uber Eats en México en 2026, habrá nuevas experiencias y aprendizajes que se abordarán en la siguiente edición de este foro.



DANIEL COLUNGA, DIRECTOR GENERAL DE UBER EATS MÉXICO, EXPUSO CÓMO LA PLATAFORMA USA EL ANÁLISIS DE DATOS PARA PERSONALIZAR LA EXPERIENCIA DEL CONSUMIDOR.



OSO TRAVA SUBRAYÓ QUE LA ATENCIÓN AL CLIENTE EXCEPCIONAL VA MÁS ALLÁ DE IMPULSAR UN NEGOCIO; TAMBIÉN CONSTRUYE LEALTAD DURADERA.

## RUMBO A LA COPA DEL MUNDO 2026

Uber es la única plataforma presente en los tres países sede del Mundial (México, Estados Unidos y Canadá), dándole una posición estratégica para vincularse con usuarios, socios y aliados.



VIDAL LLERENAS, SUBSECRETARIO DE INDUSTRIA Y COMERCIO DE LA SECRETARÍA DE ECONOMÍA, IMPULSA QUE LOS PEQUEÑOS NEGOCIOS SE INTEGREN A LAS GRANDES CADENAS DE VALOR.



SE OTORGÓ UN RECONOCIMIENTO A LOS NEGOCIOS MÁS DESTACADOS EN EL SECTOR DE DELIVERY, ENTRE ELLOS: LA CASA DE TONO, LUKA POKE HOUSE, GRUPO PEPE, ORIENTAL WOK (GRUPO NIKKOR) Y GRUPO AFAL (CARL'S JR.).





# BAJO PRESIÓN

Günther Steiner redefinió el liderazgo al priorizar el aprendizaje organizacional sobre la obsesión por el resultado inmediato.

POR: *Tzuara De Luna*

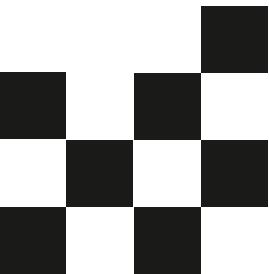
**E**n la Fórmula 1, un segundo de duda puede costar millones. Günther Steiner lo aprendió en 2019, cuando el equipo Haas, que un año antes había alcanzado el quinto puesto en el campeonato mundial, empezó a caer en rendimiento sin que nadie pudiera explicar por qué.

“La expectativa para 2019 era mejorar, porque eso es lo que se espera de un equipo. Siempre nos esforzamos por ser mejores. Y nos dimos cuenta, bastante rápido en la temporada, de que eso no iba a suceder porque no éramos lo suficientemente buenos. Y entonces había

que reajustar los objetivos”, recuerda el exdirector del equipo.

Esa temporada -marcada por problemas técnicos, desacuerdos internos y una feroz competencia con escuderías mucho mejor financiadas- terminó por redefinir su idea de liderazgo. En lugar de exigir resultados imposibles, Steiner decidió entender qué había fallado. “Ya no se trataba de un resultado. No era como decir: ‘Oh, vamos a quedar séptimos u octavos’. No, vamos a intentar averiguar por qué no lo hicimos. ¿Por qué no somos tan buenos como sabemos que podemos ser? Ese era el objetivo a alcanzar”, explica.





Pero incluso quienes lideran necesitan poner límites. "Lo apago porque me acuesto temprano. No quiero que me molesten porque entonces siempre estás pensando que el teléfono puede sonar", dice sobre su costumbre de apagar el celular cada noche. La decisión no es caprichosa: en un entorno donde la jornada nunca termina, desconectarse es una forma de sobrevivir.

Steiner defiende una idea poco popular en los círculos corporativos: el descanso es una herramienta de gestión. Cada mañana, se despierta a las 6:30 para leer, desayunar ligero y organizar su día sin prisas. Esa rutina le da la distancia suficiente para pensar con claridad. En la F1, donde cada decisión se toma bajo presión y con cámaras alrededor, la serenidad es un recurso escaso y, por tanto, valioso.

Para él, el verdadero control no está en ganar cada carrera, sino en mantener la coherencia cuando el auto se sale de la trayectoria. Lo mismo ocurre con las organizaciones, donde los momentos de presión extrema se superan con una cultura capaz de aprender de los errores.

El paso del tiempo le ha dado otra perspectiva. "Cuando eres joven, obviamente, no tienes experiencia. Haces muchas cosas mal. Cometes errores, y sigo cometiendo errores, bastantes, pero mientras aprendas de ellos, está

Lo que en la pista se tradujo en meses de frustración y ajustes de último momento, en la oficina se volvió una lección sobre la gestión del fracaso. En los negocios -como en la F1-, la presión por crecer puede convertirse en un espejismo: cuanto más se exige mejorar, más difícil es aceptar que, a veces, la realidad no acompaña.

Steiner aprendió a no confundir la ambición con la negación. Su método era detenerse unos minutos antes de reaccionar. Cuando la realidad se impone, él toma unos minutos para concientizar la magnitud de lo que hay que enfrentar y luego encarar el reto. "Si lo piensas, puedes soñar con cosas, pero si no van a hacerse realidad, lo vas a sentir igual. Así que enfócate al momento y di: 'Esto no es realista'".

Ese tipo de liderazgo, centrado en el diagnóstico y no en la ilusión, rara vez se celebra, pero es el que mantiene a flote a los equipos cuando los recursos no alcanzan y la presión externa crece. Haas no era Ferrari ni Mercedes, era una escudería pequeña que dependía de la precisión y la coherencia más que del presupuesto.

### COHERENCIA ANTE EL CAOS

En ese entorno, Steiner entendió que un líder no puede permitirse perder el foco. Y que mantenerlo no depende solo de los resultados, sino de la gente. "Creo que lo mejor es tratar a todos los miembros del equipo por igual. En el día a día, respeto a todos, intento dedicarles tiempo. Si tienes tiempo, habla con ellos, manténlos involucrados, que vean que te importan", dice.

Esa atención al detalle, desde hablar con los mecánicos y preguntar a los ingenieros cómo van hasta escuchar al personal del garaje, no era una estrategia de relaciones públicas, sino una forma de mantener cohesión cuando los resultados no acompañaban. En los momentos más críticos, el liderazgo visible se convierte en el único amortiguador emocional de un equipo agotado.

EN 10 AÑOS, ME VERÉ  
MUY MAYOR, TENDRÉ  
70. LO IMPORTANTE  
SERÁ MANTENERME  
CON BUENA SALUD Y  
SEGUIR HACIENDO ALGO  
QUE ME APASIONE.

Gunter Steiner,  
exdirector del equipo Haas. Analista  
y comentarista de la F1.

bien, y claro, no los vuelvas a cometer", señala Steiner. No se trata de romántizar el error, sino de incorporarlo como parte del proceso.

En 2024 dejó Haas, pero no la velocidad. Ese mismo año, lanzó Vankah Hours, un pódcast sobre los bastidores técnicos y humanos de la Fórmula 1. En 2025 adquirió el equipo Tech3 de MotoGP. Su visión de futuro es seguir haciendo lo que le apasiona y le da sentido, especialmente, las actividades vinculadas con la velocidad.

"En 10 años, me veré muy mayor, tendré 70. Lo importante será mantenerme con buena salud y seguir haciendo algo que me apasione. Siempre encuentro algo que hacer, y he tenido suerte: ahora incluso compré un equipo de MotoGP. Creo que dentro de una década todavía podré seguir en movimiento", dice el también comentarista.

# DEL SCROLL A LA COMPRA DIRECTA

Un video se vuelve recomendación, una recomendación se convierte en venta y una venta puede inspirar otra historia.

POR: Nancy Malacara

**R**aúl Mendoza vio una oportunidad de negocio cuando TikTok integró en su aplicación una plataforma de comercio electrónico. El ingeniero en sistemas encontraba en los videos una forma de desconectarse del trabajo y usaba la red social para compartir rutinas de Taekwondo, pero un día le apareció una invitación que le cambió el rumbo. TikTok Shop abría en México y buscaba creadores que lo probaran. "Si ya estaba generando contenido gratis, por qué no aprovecharlo", comenta.

Mendoza seguía grabando lo que le gustaba y, además, ganaba una comisión por cada producto vendido. Su primer video con TikTok Shop fue sobre unos auriculares traductores de Mino. Le enviaron el artículo, lo probó, grabó el video de recomendación y lo publicó. Pronto siguieron plantillas deportivas y accesorios para entrenar.

En su mejor semana, Mendoza ganó 800 pesos, un ingreso que consideró una ayuda importante. "TikTok premia la disciplina, es como cualquier negocio, hay que dedicarle tiempo", dice mientras muestra las estadísticas de su cuenta con 24,000 seguidores.

## EL PODER DEL ALGORITMO

La historia de Mendoza es una de miles que explican por qué TikTok ya no es solo una plataforma de entretenimiento; el comercio dentro de la *app* ha crecido de manera vertiginosa.

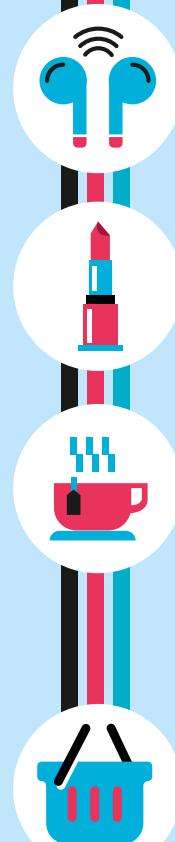
En ocho meses, el volumen promedio de ventas diarias se multiplicó por 34, la oferta de productos aumentó 15 veces y los creadores con ventas activas crecieron 23 veces, según datos de la compañía. La fórmula combina entretenimiento, autenticidad y deseo, ya que en un primer momento el usuario no entra a comprar, pero termina encontrando algo que quiere.

A diferencia de los *marketplaces* tradicionales, en los que se busca un artículo, TikTok muestra productos de forma orgánica entre los videos del *feed*. Ocho de cada 10 usuarios mexicanos aseguran que la plataforma les ayuda a conocer nuevas tendencias y más de la mitad busca más información sobre lo que ve.

Según TikTok, Waldo's, aumentó sus ventas 159% mes a mes desde su llegada. Wilson multiplicó su valor bruto de mercancía en 4,000% con transmisiones en vivo.

## CONTENIDO Y COMUNIDAD

Detrás de este ecosistema hay una operación bien calculada. No cualquiera puede vender en TikTok Shop. Para hacerlo es necesario tener más de 2,000 seguidores y registrarse como afiliado, un proceso que incluye la veri-



ficación de identidad con documentos oficiales y RFC. Solo así la plataforma permite acceder al panel de productos disponibles para promoción.

Una vez verificados, los creadores eligen los artículos que encajan con su perfil o el de su comunidad, piden muestras y los prueban antes de grabar. Cada video debe cumplir con lineamientos de contenido, claridad y autenticidad, a fin de garantizar que las recomendaciones no sean engañosas.

Cuando alguien adquiere el producto desde el video, el creador recibe una comisión que va del 10 al 15% del valor de venta. Todo sucede dentro de la *app*, sin redirecciones ni intermediarios.

En paralelo, hay marcas que necesitan apoyo para entender cómo moverse dentro del sistema. Ahí entra Viking Agency, agencia mexicana reconocida como *partner* de TikTok Shop. Su fundador, Diego Díaz, fue convocado para ayudar a desarrollar el modelo de operación del programa de socios en el país.

Desde entonces, su equipo, a través de la división de negocio VKNG SAGA, funciona como enlace entre la plataforma, los creadores y las compañías. La agencia diseña estrategias de contenido, coordina envíos de producto y conecta marcas con los perfiles adecuados para cada campaña. "El potencial apenas empieza a explorarse. Solo el 22% de las empresas mexicanas invierte en *social commerce*, un terreno todavía joven donde las primeras marcas en entrar tienen la ventaja de construir comunidad", refiere Díaz. "Los resultados ya se notan; los *lives* más largos superan tasas de conversión del 30%. Aquí, el objetivo no es vender más, es conectar mejor".

Hoy en día, Mendoza sigue grabando desde su sala. No tiene un estudio ni un equipo de producción. Coloca su celular sobre una base, ajusta la luz y habla frente a la cámara con naturalidad. Muestra los productos, da su opinión y deja el enlace al final. "No vendo por vender, recomiendo cosas que uso o que me parecen útiles. Si el video me gusta a mí, sé que también puede servirle a alguien más".

# ¿Trabajo híbrido o presencial?

## ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD

Para Pfizer México, la transformación de las áreas de trabajo es esencial para fomentar la creatividad y eficiencia de los colaboradores.

**L**a conexión emocional, el aprendizaje y el sentido de pertenencia en una empresa se fortalecen mediante la interacción en los lugares de trabajo. Este fue el eje del encuentro Workplace Design Conference (WDC), Smart Conversations.

Durante el evento, Cuitláhuac Grandaos, director global de Workplace People Experience en Pfizer México, destacó la transformación de sus oficinas. Ahora integran más de 70 amenidades, desde la renovación de espacios y sanitarios hasta la incorporación de un proyecto de horticultura en Colombia, cuyos productos se destinan al consumo interno.

Asimismo, Ana De Deus, directora de People Experience en Pfizer México, señaló los diversos desafíos que enfrentaron tras la pandemia, entre ellos la resistencia al retorno a la oficina.

“Queríamos reinventar y reacomodar la experiencia para que la gente regresara con gusto y de allí surgió el interés de inspirarlos con estrategia”, explicó la ejecutiva.

Al respecto, Mariana Passarelli, Workplace Experience Manager en Pfizer, aseguró que la compañía prioriza la salud física y mental, por lo que ofrece espacios como una sala sensorial, para quienes requieren unos minutos de silencio o padecen migrañas.

En la conversación, Rafael Vivas, director creativo para España y Latinoamérica en Xplane, propuso destinar los días presenciales a actividades creativas, retroalimentación y sesiones formativas, además de promover “rituales de presencialidad” que refuerzan los vínculos sociales.

### EL NUEVO FOCO CORPORATIVO

Durante un panel moderado por José Raynal, director general de 3g office by Allux, participaron líderes de empresas de diversos sectores.

Los voceros coincidieron en que el modelo híbrido debe adaptarse al tipo de tra-

bajo. El presencial, afirmaron, incentiva la creatividad, pero también se requiere autonomía para realizar tareas individuales.

Finalmente, Francisco Vázquez, presidente de 3g office, apuntó que antes de la pandemia los corporativos se diseñaban con *work stations* proporcionales al número de empleados; hoy, lo esencial son las dinámicas colaborativas.

La conclusión fue que la presencialidad beneficia, pero los esquemas híbridos son fundamentales para mejorar la productividad y el bienestar de los colaboradores.



PRESENTADO POR:



FOTOS: RICARDO RAMÍREZ / EXPANSIÓN STUDIOS

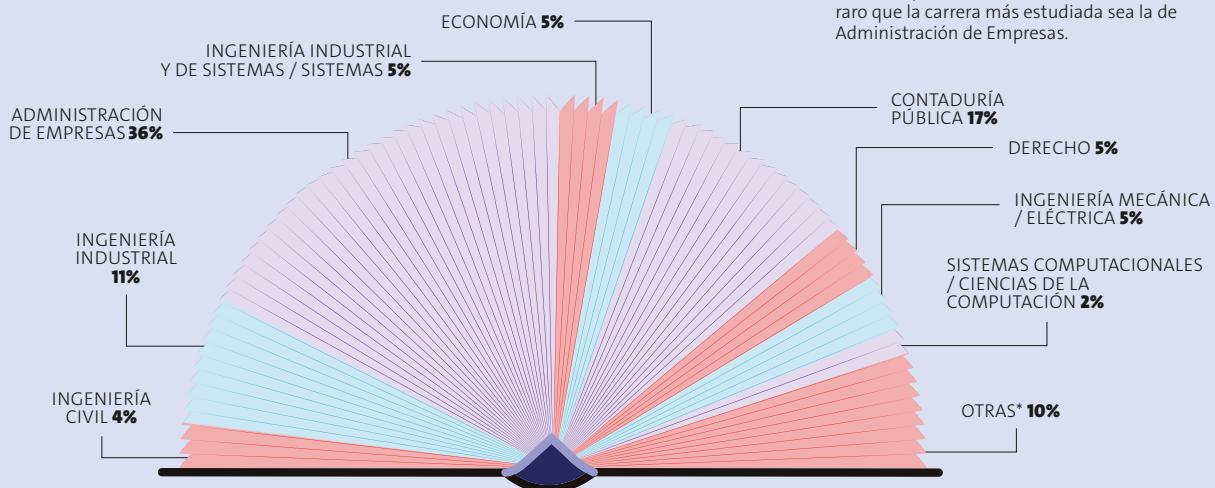
# ¿QUÉ ESTUDIARON LOS PRINCIPALES EMPRESARIOS DEL PAÍS?

Administración de Empresas y Contaduría, MBA en Harvard... Estas son las carreras y posgrados de 'Los 100 empresarios más importantes de México'.

POR: Puri Lucena

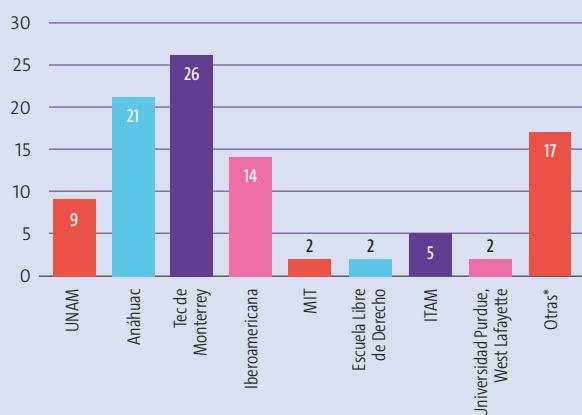
## LAS CARRERAS

En un ecosistema en el que la mayor parte de las empresas son familiares, no resulta raro que la carrera más estudiada sea la de Administración de Empresas.



## LA CARRERA, LA HACEN AQUÍ

A la hora de elegir la carrera o la licenciatura, prefieren el Tecnológico de Monterrey y la Anáhuac. Esta última, sobre todo, para estudiar Administración de Empresas. Trece de las personas del listado cursaron su carrera en el extranjero.



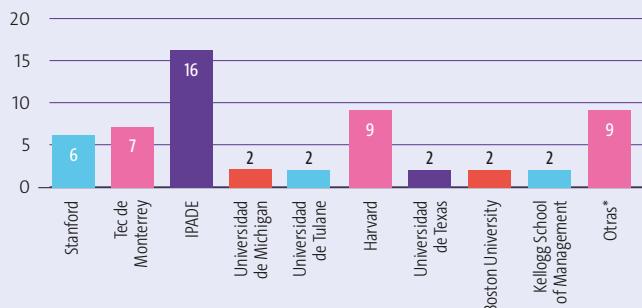
**13**  
de las personas integrantes  
del listado estudiaron en  
universidades públicas.

\*Otras: Medicina Veterinaria y Zootecnia, Finanzas, Administración de Negocios Internacionales, Arquitectura, Diseño, Relaciones Industriales, Ingeniería Agrónomo Zootecnista, Mercadotecnia, Ingeniería Química, Negocios.

\*Otras: Universidad Autónoma de Nuevo León, Universidad de Sinaloa, Universidad de Texas, Universidad de Austin, Universidad de Dayton, Universidad Carnegie Mellon, Georgetown, Universidad del Valle de México, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, Universidad de Notre Dame, Universidad Centro, Autónoma de Coahuila, Harvard, Universidad de Monterrey, Universidad Regiomontana, Stanford, American College de Suiza.

## EL POSGRADO, EN EL EXTRANJERO

Para completar sus estudios, el destino suele ser las universidades estadounidenses.



\*Otras: National University de San Diego, IESE, Georgetown, Oxford Royale School, UCLA Anderson, Anáhuac, Oxford, San Diego, Universidad de Pensilvania.

## UN VISTAZO POR CIUDADES

Estas son las urbes donde cursaron su último grado de estudios los integrantes del listado, independientemente de si este fue una licenciatura, una ingeniería o un posgrado.



Otras: Culiacán, Dayton, Barcelona, Morelia, Washington, Guadalajara, Torreón, Los Ángeles, Pensilvania.

**NOTA:** Se tomó en cuenta solo la información pública sobre los integrantes del listado. De siete de ellos no se encontró información relacionada con sus estudios. Las gráficas no suman 100, ya que algunos de los empresarios han estudiado más de un grado o posgrado. No se tomaron en cuenta los diplomados u otros cursos ejecutivos.

**FUENTE:** 'Los 100 empresarios más importantes de México', elaborado por *Expansión*.

## CON ESPECIALIDAD

La mitad de 'Los 100 empresarios más importantes de México' de los que se tiene información cuenta con estudios de posgrado. La mayor parte ha realizado un MBA, en México o en el extranjero.



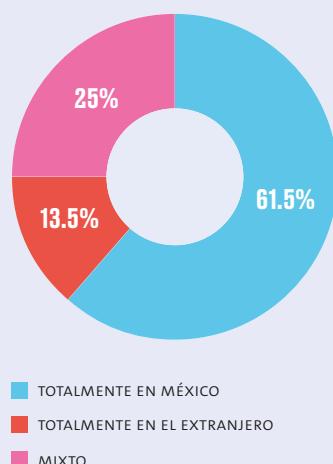
\*Otros: Maestría en Economía del Desarrollo, Mercadotecnia, Ventas y Administración de Personal, Finanzas, Doctorado, Mercadotecnia.

## Entre los empresarios de los que hay información pública:

**71%** ESTUDIARON UNA LICENCIATURA **VS** **29%** OPTARON POR UNA INGENIERÍA

## ¿EN CASA O BUSCAR NUEVOS HORIZONTES?

Más de la mitad de los integrantes del listado realizaron la totalidad de sus estudios en México.





## EL TABLERO DEL MARKETING EN 2026

Sir Martin Sorrell apuesta por datos propios, agilidad y eficiencia, y aclara el episodio MSQ mientras traza dónde crecer.

POR: Nancy Malacara

**H**abla como quien lleva décadas leyendo el tablero y aún disfruta armar el rompecabezas. Su mirada no se detiene en la noticia del día, va a las fuerzas largas que mueven la economía y a cómo esas corrientes obligan a las marcas a decidir mejor y más rápido. No romantiza el pasado ni demoniza la tecnología, la toma como herramienta para ganar eficiencia y precisión.

Le interesa dónde seguirán creciendo los mercados y cómo usar datos y tecnología para hacer más con menos. Con esa brújula, interpreta un mundo más fragmentado, más exigente y con consumidores cada vez más impacientes. Su receta combina foco geográfico, disciplina operativa y control de los datos.

**EXPERIENCIA.** Sir Martin Sorrell aconseja agilidad para responder al mercado, recuperar el control de capacidades clave y desarrollar datos de primera mano.

Sir Martin Sorrell, fundador y exCEO del gigante de la publicidad WPP y ahora fundador y presidente ejecutivo de S4 Capital, conversa sobre los retos de inversión, el peso de las plataformas digitales, la privacidad, la IA y el oficio de construir marcas.

**EXPANSIÓN:** ¿Cómo está la economía y cómo pega en los presupuestos de marketing?

**SIR MARTIN SORRELL:** Veo un mundo que crecerá por debajo del 3%, con inflación tercera y tasas por arriba de lo que nos acostumbramos. Eso obliga a buscar crecimiento con mucha más precisión geográfica; hoy, lo encuentro en Norte y Sudamérica, Medio Oriente y buena parte de Asia, y si tu exposición a China ya es grande, quizás convenga equilibrar hacia otros países

asiáticos, como India, Indonesia o Vietnam. Europa irá más lenta y África seguirá volátil. Segundo, como el crecimiento es menor, la tecnología se vuelve más importante para ganar eficiencia y eficacia.

**E:** ¿Cómo están cambiando las plataformas digitales la relación entre consumidores, anunciantes y agencias?

**SMS:** El tablero lo dominan seis plataformas. En Occidente, Alphabet, Meta y Amazon; en Oriente, Alibaba, Tencent y ByteDance. La publicidad digital ya representa un 70% del mercado y, hacia 2030, estimo un 80%. Con IA, su relevancia sube, porque estas compañías invierten cantidades enormes cada año en tecnología y datos. Para anunciantes y agencias, eso implica relaciones más estrechas con las plataformas y una lectura más fina de cómo informan y entretienen.

**E:** Con nuevas reglas de privacidad y datos, ¿qué cambiará en la publicidad?

**SMS:** El punto ya no es si la gente acepta o no, sino que entienda con claridad qué acepta. Para los anunciantes hay tres prioridades. Agilidad real para decidir y operar. Recuperar control de funciones que se tercerizaron demasiado y que en la era digital rinden mejor dentro de casa, como la planeación de medios y la gestión de datos. Y desarrollar datos de primera mano en una sola plataforma, con el dato limpio y gobernado.

**E:** ¿Qué está transformando hoy la IA en el marketing?

**SMS:** La IA, como el dato, mejora la creatividad porque te da mejores hallazgos. Y cambia cinco frentes. Producción y redacción, con grandes reducciones de tiempo y costo. Personalización a escala, el modelo tipo Netflix llevado al extremo. Planeación y compra de medios cada vez más algorítmica. Eficiencias

operativas; por ejemplo, estamos mostrando tecnología con Nvidia y AWS que reduce en 80-85% el costo de transmisiones externas usando IA y la nube. Y la democratización del conocimiento, que aplanaará organizaciones al hacer circular la información con mucha más eficiencia.

**E:** Con tantas pantallas y plataformas, ¿cómo se gana atención y lealtad?

**SMS:** Con un entendimiento más profundo persona por persona. Si usas bien el dato y las señales que dan las plataformas, sabes qué quiere alguien, cuándo y por qué en clave psicológica y emocional. Lo que aprendes en línea es más accionable que lo inferido fuera de línea; te permite identificar a tiempo necesidades y activar respuestas.

**E:** ¿Cómo ve hoy su empresa y en qué se enfoca?

**SMS:** Toca consolidar y ser más eficientes. Nuestra inversión en gente equivale a cerca del 75% de los ingresos cuando la norma del sector ronda el 65%, así que debemos equilibrar ingresos y costo de personal. Estamos bien posicionados como disruptores y la tecnología, IA, cómputo en la nube, *blockchain*, juega a favor en un mundo más fragmentado y de menor crecimiento.

**E:** ¿Qué pasó con la fusión con MSQ?

**SMS:** Ese acercamiento fue *inbound* y vino del dueño, One Equity Partners, no de MSQ. Mi prioridad no es forzar movimientos corporativos, sino operar mejor y capturar las ventajas digitales. Lo honesto es que no sabemos mucho. Es un conjunto de unas 12 agencias, con ingresos de 200 millones de libras. La diferencia con nuestro modelo es que no integraron los negocios; siguen como agencias separadas dentro del marketing digital, no de servicios tecnológicos.



NOMBRAMIENTOS

## LIDERAZGO EN WPP

La agencia tiene nueva estructura de servicio al cliente con Claudia Rodríguez y Emilie Dupont, como Executive Directors y Client Service, respectivamente.

### CLIENTES

## LG ELIGE A BAND OF INSIDERS

La agencia gestionará las acciones de Relaciones Públicas e Influencer Marketing de LG Electronics en Centroamérica y el Caribe.

### MARCAS

## NUMERATOR ABRAZA A WORLDPANEL

La firma de datos y tecnología especializada en investigación de mercados lanzó Worldpanel by Numerator, la nueva identidad de marca de su negocio a escala mundial.

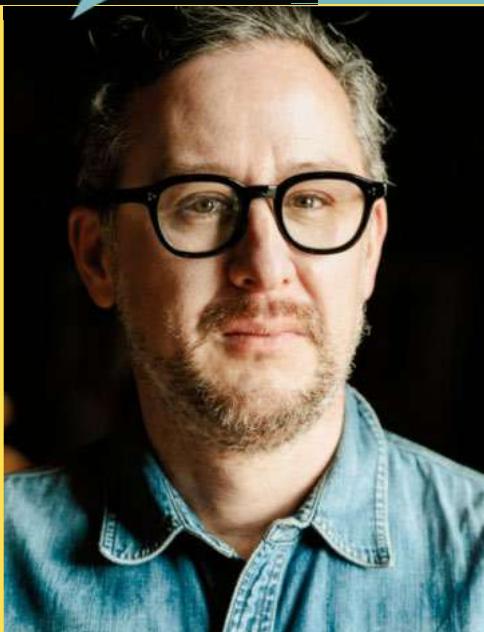
# 11%

de los fans hispanos son más propensos a comprar una marca al verla en un patrocinio, según el Hispanic Diverse Intelligence Series 2025 de Nielsen.

› SI ELABORA VISION BOARD DE CARA A LAS METAS DEL PRÓXIMO AÑO Y QUÉ VA A INCORPORAR.

ESTO NOS CONTESTARON:

POR: Puri Lucena



GERÓNIMO ÁVILA  
COFUNDADOR DE SONORO

“ No hago un *vision board* como tal, pero sí aprovecho el cierre del año para revisar lo que aprendí, lo que funcionó y lo que quiero lograr el siguiente. Divido mis metas en tres ámbitos –personal, familiar y profesional–, y en lo profesional, trabajo con planes semestrales que marcan objetivos concretos y resultados medibles.

Para 2026 tengo tres proyectos prioritarios. El primero es formalizar en Element una nueva unidad de consultoría en inteligencia artificial aplicada al marketing y a la transformación digital. En los primeros seis meses quiero estructurar el equipo, definir las metodologías y cerrar al menos tres proyectos piloto con clientes actuales de la agencia. El segundo es consolidar una división enfocada en creadores de contenido para Sonoro, que combine estrategia, producción y monetización. La meta es generar alianzas con al menos cinco creadores relevantes fuera del pódcast y desarrollar productos editoriales y comerciales que puedan escalar durante el primer año. El tercer proyecto aún no puedo comentarlo.

Más que visualizar metas en un tablero, prefiero convertirlas en acciones con responsables, indicadores y fechas. Para mí, el inicio de año no se trata de hacer propósitos, sino de tener una dirección clara y el compromiso diario para avanzar hacia ella”.

VERÓNICA HERNÁNDEZ

CEO DE OGLIVY MÉXICO Y MIAMI

“ Definitivamente, sí. Es una práctica que he cultivado consistentemente en los últimos tres años y la considero una herramienta estratégica indispensable para la clarificación y el impulso de mis objetivos anuales. De hecho, en el marco de los REF Executive Forums, donde dedicamos el último encuentro del año a esta actividad, tengo programada una sesión especial, solo para mujeres, para confeccionar el de 2026.

Para mí, el *vision board* trasciende de ser una simple manualidad; es una representación tangible de mi hoja de ruta para el año que viene. Su objetivo principal es transformar mis deseos y aspiraciones para 2026 en un *blueprint* constantemente visible, pasando del pensamiento abstracto a una representación concreta que refuerza mis prioridades diariamente.

El seguimiento constante puede ser un desafío, sin embargo, lo que valoro es que, al final del ciclo, el *vision board* me permite realizar un ejercicio de introspección y evaluación sobre los avances logrados. Incluso si no todas las metas se materializan por completo, la capacidad de celebrar cada paso y aprender de los desvíos es crucial. Esta perspectiva me permite mantener la motivación y disfrutar el proceso, entendiendo que el viaje es tan enriquecedor como el destino, y fomentando una mentalidad de crecimiento que previene la frustración.

La efectividad de un *vision board* reside en la claridad de las metas y una profunda autoconciencia de lo que verdaderamente se persigue. Es un anclaje visual que, a través de imágenes, frases y palabras inspiradoras, mantiene vivas mis aspiraciones, fomenta la focalización y me impulsa a identificar y ejecutar las acciones e iniciativas puntuales necesarias para convertir esos sueños en realidad. Es, en esencia, la conexión entre el qué y el cómo.

Lo que planeo incorporarán serán elementos visuales (fotos, palabras

clave, citas) que representen un espectro integral de metas y aspiraciones, estructuradas en dimensiones interconectadas que maximizan mi potencial de liderazgo y bienestar general:

- Profesional y estratégica: hitos de carrera, proyectos de impacto, desarrollo de liderazgo y expansión de mi red de influencia.
  - Financiera: logros de independencia financiera, inversiones estratégicas y seguridad patrimonial.
  - Crecimiento personal y espiritual: adquisición de nuevas habilidades, profundización en el autoconocimiento y *mindfulness*.
  - Salud y bienestar: vitalidad sostenida, equilibrio energético y gestión proactiva del estrés.
  - Relaciones interpersonales y familia: fortalecimiento de vínculos clave y tiempo de calidad con mis seres queridos.
  - Experiencias y contribución: viajes transformadores que amplíen mi perspectiva y participación en causas o iniciativas que generen un impacto.
- Mi *vision board* será una representación altamente personal, estratégica e inspiradora que servirá como un recordatorio constante de mi propósito y mi dirección para el año que viene”.





**CARLOS MARTÍNEZ**  
OFFICE HEAD DE BAIN & COMPANY EN MÉXICO

“ Típicamente, paso por un proceso de reflexión, con un método similar al que usamos en Bain para apoyar a nuestros clientes a definir su rumbo estratégico. En lo personal y profesional, me gusta cerrar el año analizando resultados sobre nuestra ambición y acciones para lograrla, siendo muy ácidos tanto en qué salió bien como en qué no y por qué. Sobre esta reflexión muy honesta y autocritica, es importante definir dónde se deben redoblar esfuerzos, corregir el rumbo, así como qué frentes hay que dejar ir. Con esta perspectiva, también recapacito sobre cómo utilicé mi tiempo, sabiendo que nunca será suficiente. Es importante asegurarme de haberlo priorizado en temas que solo yo puedo atender, balanceando lo importante de lo urgente.

Mirando hacia delante, mi prioridad es establecer objetivos que combinen propósito y ejecución. En Bain, creemos que una estrategia sólida no se trata solo de definir hacia dónde queremos ir, sino de

hacer que las cosas sucedan. Por eso, mis metas siempre incluyen tres ejes: fortalecer el liderazgo del equipo, profundizar el impacto que generamos con nuestros clientes y cultivar la capacidad de adaptación. El contexto cambia, pero los fundamentos de la estrategia –foco, liderazgo y orientación al cliente– se mantienen.

También dedico tiempo a pensar en los *no regrets moves*, esas acciones que sabemos que debemos hacer sin importar cómo evolucione el entorno. A nivel personal, eso significa cuidar el equilibrio, aprender constantemente y mantener viva la curiosidad; a nivel profesional, seguir retando lo que hacemos hoy para anticipar lo que nuestros clientes necesitarán mañana.

Más que visualizar logros individuales, busco construir una visión compartida con mi equipo y con mi familia. Cuando todos tenemos claridad de propósito y de impacto, las metas se convierten en una fuente de energía colectiva que impulsa el crecimiento sostenible.

## **HÉCTOR CRUZADO** COFUNDADOR Y CEO DE ZOÉ WATER

“ No soy de los que hacen un *vision board* ni de los que viven tachando pendientes de una lista. Prefiero pensar en mis metas como una brújula más que un mapa: sé hacia dónde quiero ir, pero dejo espacio para la intuición, la oportunidad y la sorpresa.

En cuanto a las metas personales, cada año empiezo con una sola intención: estar saludable. No lo mido con un reloj o una báscula, sino con algo más simple: enfermarme lo menos posible. Cuando la salud falla, mi mente se apaga y, sin creatividad, siento que pierdo mi superpoder. Mi bienestar es la gasolina de mis ideas.

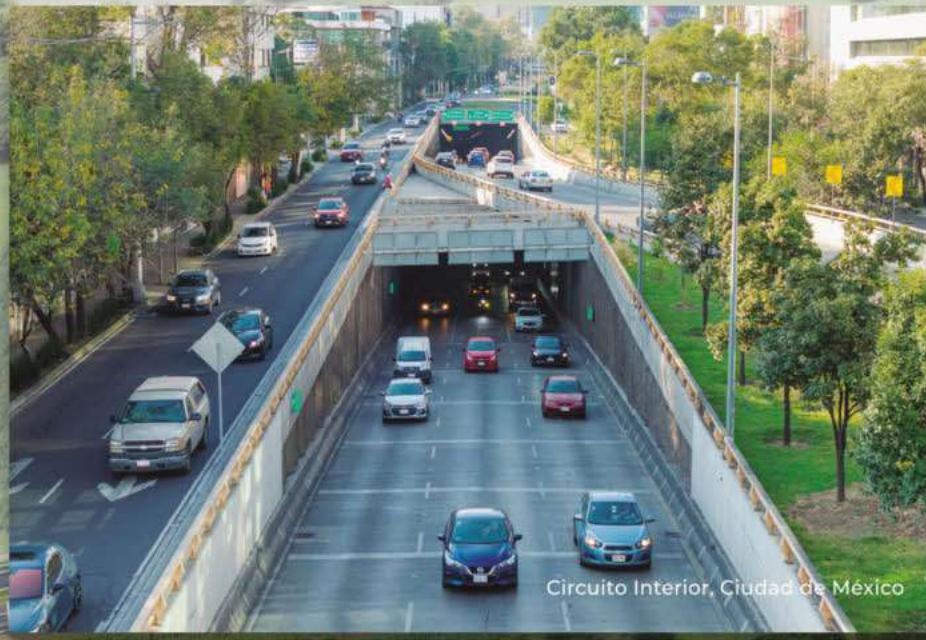
Después, viene mi familia. No tengo metas complicadas: que todos estemos bien, creciendo cada uno en su camino, y que podamos hacer al menos un viaje juntos. Viajar, incluso poco, nos recuerda por qué trabajamos tanto.

En lo profesional, mis metas se dividen en dos mundos: el de

los números y el de los intangibles. El primero es más estructurado: cuánto quiero vender, de qué producto, cuánto representa en ingresos, cuál es la rentabilidad y cuánto debe crecer cada canal. También hago una *wish list* de los puntos de venta o alianzas. Solo lo que se mide se puede escalar, y eso me mantiene con los pies en la tierra.

Pero mi parte favorita está en los intangibles. Tengo algo que llamo mi ‘brandómetro’: no está en ningún Excel, pero lo tengo muy claro. Lo mido con señales: el reconocimiento de marca, las invitaciones, los patrocinios. Cuando una gran marca o evento nos invita, aunque a veces no podamos participar, sé que la percepción de Zoé sigue creciendo más rápido que las ventas. Lejos de frustrarme, me impulsa. Dirigir una empresa no solo es alcanzar cifras, sino construir significado. Al final, mis metas no son para cumplirlas al pie de la letra, sino para mantenerme en movimiento, recordar por qué empecé y hacia dónde quiero seguir fluyendo”.







**HERMES**  
INFRAESTRUCTURA®

**CONSTRUIMOS  
PARA  
TRANSFORMAR  
EL  
FUTURO**

- CONSTRUCCIÓN
- CONCESIONES
- OPERACIONES



 / Hermes Infraestructura  
hermesinfraestructura.mx





FOTOS: DIEGO ALVAREZ ESQUIVEL

HACERLO

PRE  
DEL  
SEN  
TE



**Marcos Galperin** cede la dirección de

hablamos del proceso y de los planes de la empresa.

DISEÑO DE SET: ALINA TORRES



DIFERENTE



AV  
FU  
TU  
RO

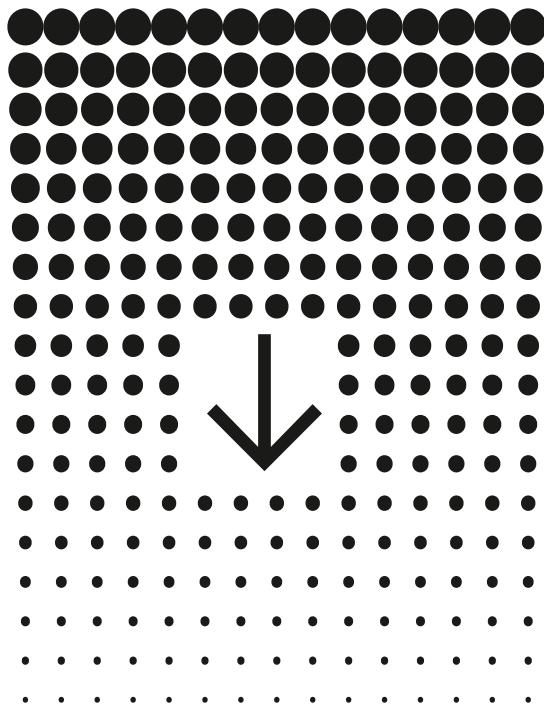


Mercado Libre a **Ariel Szarfesztejn**. Con ellos

→ **PURI LUCENA**



**GONZALO SOTO**



**MERCADO LIBRE SERÁ**, de alguna manera, una empresa diferente a partir del 1 de enero. Pero, en realidad, poco cambiará. A mediados de mayo, la firma anunciaba para el primer día de 2026 el relevo en su dirección general: Marcos Galperin, su fundador, dejará el puesto tras 26 años al frente, y Ariel Szarfesztejn, con ocho años en la compañía y actual presidente de Comercio, tomará su rol.

El movimiento es atípico en América Latina. Galperin tiene apenas 54 años y la empresa vive un buen momento. Sin embargo, se siente un paso natural en una compañía que durante su poco más de cuarto de siglo de vida ha tratado de hacer las cosas diferentes. Los resultados le han dado la razón y el mercado también, tras el anuncio de una sucesión ordenada a seis meses y un nuevo líder respetado en la compañía. Sus acciones cerraron al día siguiente del anuncio en un máximo histórico.

Hasta ahora, las cosas van tal y como las planeaba en sus orígenes el fundador de la empresa, que ya es mucho más que un *marketplace*. Ya es famoso el video de la primera fiesta de fin de año de Mercado Libre, en 1999, donde Galperin adelantaba no solo su boda, en marzo de 2000, sino que se iba a convertir en la compañía más grande de Latinoamérica. Hoy, es la de mayor valor de mercado en la región.

“Mercado Libre me la imaginaba así, exactamente así. Lo que no me imaginaba es que Mercado Pago se convirtiera en lo que es, una plataforma donde decenas de millones de personas que nunca han accedido a una cuenta bancaria pueden hacerlo”, explica Galperin sobre la empresa que fundó en un garaje de Buenos Aires acompañado de otros emprendedores, a los que conoció mientras estudiaba en Stanford. Entre ellos se encontraba Hernán Kazah, quien dejó Mercado Libre en 2011 para cofundar Kaszek, uno de los principales fondos de *venture capital* de la región, que ha apostado por *start-ups* como Kavak, Bitso, Nu, Konfío o LaHaus, entre otras.

Galperin ya estaba convencido de que el *retail* en la región iba a ser predominantemente *online*, y que quien viviera en una remota aldea en la montaña iba a poder comprar prácticamente los mismos productos que alguien que lo hace en la Ciudad de México. Y luego está la situación de la inclusión financiera en la región, con decenas de millones de personas que nunca han accedido a una cuenta bancaria o un préstamo.

Se dice que lo primero que se vendió en Mercado Libre fueron ciervos vivos, pero su fundador borra el mito: "No sé, me parece que no. Me parece que alguien los compró, pero no creo que los haya pagado y la transacción realmente haya sucedido", dice sobre la anécdota.

Pero volvamos al presente, en el que Szarfsztejn se convertirá en el nuevo CEO. "Una de las razones por las cuales hicimos la transición es que yo creo que esta es una empresa que tiene que tener un liderazgo joven", dice Galperin. "No me considero viejo, pero el tiempo pasa muy rápido; para mí, el 99 fue hace dos días y pasaron 26 años, y en dos días voy a tener más de 60 y Ari tiene 10 años menos que yo. Esa energía, esa juventud... me parece importante el traspaso generacional, que además genera oportunidades al resto de la gente dentro de Mercado Libre".

Esta mentalidad, aclara, no significa que las personas con más edad no tengan espacio en la compañía, pero sí sostiene que hay que tener un equipo relativamente joven, especialmente, con los avances que experimenta la tecnología. Este pensamiento también ayuda a que la empresa mantenga una mentalidad de *start-up* a pesar de su tamaño y sus alrededor de 115,000 empleados. Para Szarfsztejn, una parte importante del secreto está en el equipo que contrata, personas que se sienten cómodas con el cambio constante, con aprender, tomar riesgos y competir muy fuerte hacia fuera, pero trabajar en equipo hacia adentro.

Esa fortaleza facilitó el proceso para Galperin. De las filas de Mercado Libre han salido decenas de personas que posteriormente fundaron su propia empresa. Un estudio elaborado el año pasado por Gilgamesh Venture y la escuela de negocios estadounidense Wharton, analizó el efecto de varias compañías en la aparición de nuevos emprendedores. Para ello, se enfocaron en 15 *fintech* en América, entre ellas, Mercado Libre, de cuyas filas desde su fundación habían surgido 282 emprendedores de diversas áreas, 37 de ellos en *fintech*, que en total han levantado 179 millones de dólares.

Para Galperin, es "un orgullo enorme" y señala que es algo que forma parte de la cultura de la organización: "Contratar gente increíble y dejarla que se desarrolle". Algunas, acaban partiendo cuando encuentran ofertas interesantes fuera de la compañía o buscan crear algo propio. "Es parte natural cuando uno atrae a un talento muy bueno", dice el empresario.

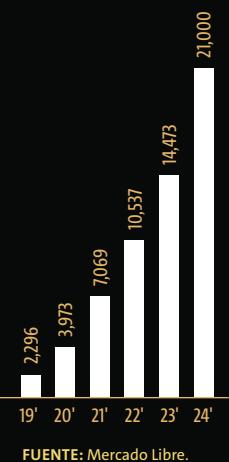
A ello ayuda, agrega Szarfsztejn, el hecho de que siempre que hay una oportunidad de cubrir posiciones de liderazgo se hace con talento interno. Su caso es un ejemplo. Llegó a Mercado Libre en 2017 como vicepresidente de Estrategia, Desarrollo Corporativo y Relación con Inversionistas, y de ahí fue avanzando. En abril de 2024, se convirtió en pre-



## ENTREGA EXITOSA

Mercado Libre multiplicó por nueve sus ingresos netos entre 2019 y 2024.

INGRESOS NETOS EN MDD



FUENTE: Mercado Libre.

“

**SOMOS  
UNA  
EMPRESA  
QUE  
BUSCA  
CAMBIAR  
LA VIDA  
DE LA  
GENTE”.**

Ariel Szarfesztejn,  
quien asumirá como  
CEO en enero de 2026.



## 68

compras por segundo se realizan en Mercado Libre.

sidente de Comercio. Poco después de un año, comenzaba una transición que culminará el 1 de enero.

Aunque la fecha parece más bien un formalismo. "Por la dinámica que tiene Mercado Libre, esto ya sucede, siento que ya soy CEO, así que la última parte del año mi foco está en tener la mejor *peak season*, en que atendamos lo mejor posible a nuestros compradores, que despachemos los productos muy rápido y que nuestro negocio siga creciendo", dice Szarfusztejn, quien desde hace meses lidera las reuniones del equipo.

"Es importante destacar que Ari ya venía liderando el *marketplace* desde hace cuatro años. Para la gente de Mercado Libre, es bastante normal; de hecho, los inversores conocen a Ari más que a mí, porque yo no hago las presentaciones trimestrales", agrega Galperin.

De ahí que el nuevo CEO no sienta presión extra. La palabra clave es 'continuidad', con la ventaja además de que Galperin seguirá aportando a Mercado Libre. "Vamos a seguir trabajando juntos, vamos a hacer errores como hicimos hasta ahora. Nuestra historia es una historia de errores corregidos", apunta el fundador.

El empresario señala que Szarfusztejn era la "persona indicada", por lo que tomar la decisión fue bastante fácil, aunque reconoce que en lo emocional y personal le costó más de lo

que pensó. Además, tenía claro cómo quería llevar cada paso y, a diferencia de cómo se suele manejar la sucesión en la región, quería liderar él el proceso, y no al revés, además de hacerlo mientras se sintiera joven y activo.

El momento en el que la decisión empezó a hacer clic fue cuando su hija pequeña terminó la escuela, un momento bisagra para su esposa y él, que dejaron de sentirse "rehenes" del calendario escolar de sus hijos, que viven en Buenos Aires mientras que el matrimonio lo hace en Uruguay. "Creo que todo lo que hemos hecho, la verdad, es bastante atípico en América Latina. Y, de hecho, una de las cosas que yo me propuse cuando empezamos Mercado Libre era que queríamos demostrar que, desde América Latina, podíamos hacer una empresa que fuera de las mejores del mundo, hecha por latinoamericanos y liderada por latinoamericanos".

Galperin insiste en que no se va, seguirá trabajando con Szarfusztejn, pero desde otro lado. "Yo antes era el capitán, el número 10 y el entrenador. Ahora, el capitán, el número 10 va a ser Ari y yo voy a ser el entrenador. Vamos a trabajar juntos, con los mismos objetivos, liderando un equipo que la idea es que siga ganando campeonatos, no solo partidos", insiste el empresario, seguidor del Club Atlético Independiente. Szarfusztejn, por el contrario, le va al Boca Juniors. "Bueno, algún defecto tenía que tener", ataja Galperin.



## MIRAR AL FUTURO

**A**riel Szarfusztejn da el salto a la dirección de Mercado Libre confiado en las oportunidades que tiene el *e-commerce* en América Latina, donde representa apenas el 12% del porcentaje del comercio minorista, frente a China, donde alcanza el 50%. El nuevo líder de la compañía asegura que no hay motivos por los que la región no pueda llegar a los mismos niveles que el país asiático en los próximos cinco o 10 años.

A la vez, asegura que el negocio *fintech* se ha vuelto enorme, pero es muy pequeño respecto a lo que podía ser. En México, por ejemplo, la mitad de la población no tiene una cuenta bancaria. Mercado Libre quiere ser protagonista de esta transformación hacia la inclusión financiera. Hoy, 15 millones de personas en el país tienen una oferta de crédito de la compañía y, para la gran mayoría, se trata de su primer acceso a financiamiento. "Nuestro negocio de servicios financieros crece triple dígito en Mé-

xico, triple dígito en Brasil, pero la oportunidad, el camino por delante, es gigante", asegura Szarfisztejn.

Al cierre del tercer trimestre del año, la empresa reportó ingresos netos por 7,400 millones de dólares, un incremento del 39% año contra año, lo que marca 27 períodos consecutivos de crecimiento por arriba del 30%. Del total de ingresos, 4,200 mdd provienen de la división de comercio, que experimentó un crecimiento del 33%, con un aumento del 42% en los productos vendidos tanto en México como en Brasil.

En fintech, los ingresos subieron hasta 3,200 mdd, 49% más respecto al año anterior. Mercado Pago ya tiene 72 millones de usuarios activos, 29% más que al cierre del tercer trimestre de 2024, que generan un volumen total de pagos procesados que supera los 71,000 mdd.

"Si lo mirás en ingresos netos, son muy parecidos", señala el nuevo CEO sobre el comportamiento de ambas divisiones. "Pero en volúmenes de transacciones, el negocio fintech ya es mucho más grande. Vendimos productos en el *marketplace* por 56,000 millones de dólares en los últimos 12 meses corridos hasta el segundo trimestre. Pero procesamos pagos en el negocio de fintech por 233,000 mdd, 4x el tamaño. Y claramente el tamaño del mercado y la oportunidad para los servicios financieros es gigante, probablemente, más grande que el negocio de e-commerce".

Pero al final, apunta, no importa qué división sea mayor, el foco está en cómo lograr sinergias claras en el ecosistema, de forma que ambas se potencien y que toda la capacidad de distribución que tiene el negocio de e-commerce funcione al servicio del de servicios financieros.

A ello hay que añadir Mercado Ads. Si bien el negocio de *retail media* aún es pequeño, no para de crecer. En el tercer trimestre, incorporó nuevo inventario *premium* a través de alianzas con Roku y HBO. El crecimiento de los ingresos, sin considerar el efecto del tipo de cambio, fue del 63% interanual.

La empresa es mucho más que un *marketplace*. "Mercado Libre es la compañía que tiene más volumen de ventas minoristas de

↓ +  
México es el segundo mercado más importante por detrás de Brasil y por delante de Argentina, el país natal de la plataforma.





“

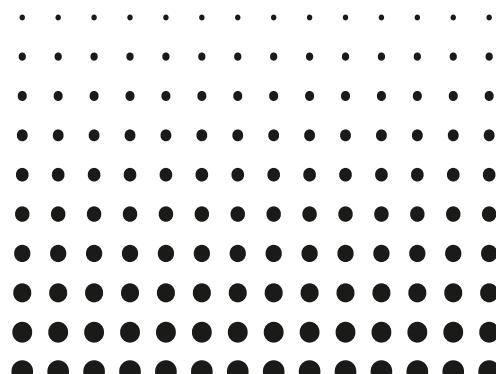
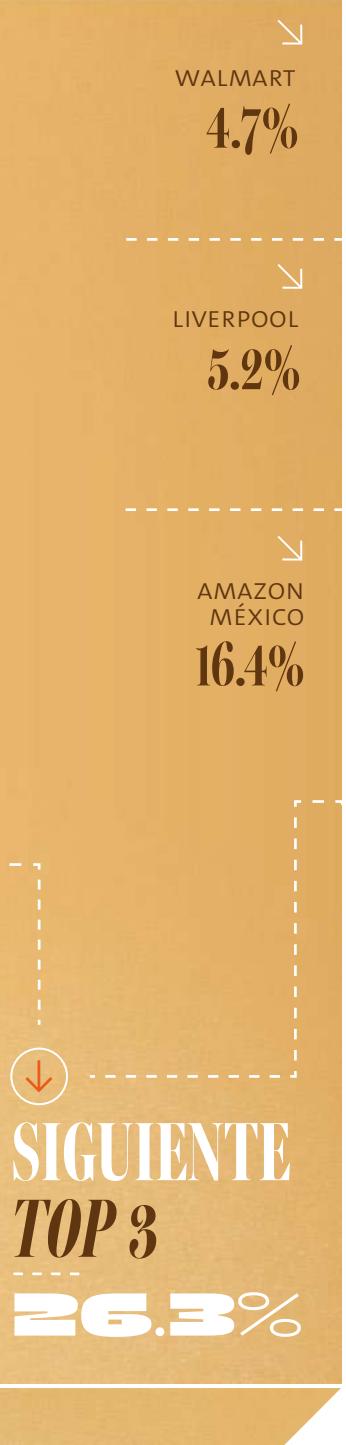
**ME HAN  
OFRECIDO  
COSAS  
ATRACTIVAS,  
PERO YO  
DIGO QUE  
NO A TODO”.**

Marcos Galperin,  
fundador de Mercado Libre.

## → PLATAFORMA LÍDER

En un mercado competitivo, Mercado Libre mantiene casi un cuarto de la participación de mercado en el *e-commerce* en México.

↓ MERCADO LIBRE  
**23.6%**





# OTROS RETAILERS 50.1%

FUENTE: eMarketer y Mercado Libre.



Mercado Libre entrega en el mismo día o en el siguiente gracias a su infraestructura logística:

**13 CENTROS** de distribución.

**4 AERONAVES** en hub aéreo de Querétaro.

**+100** instalaciones logísticas.

**+1,000** vehículos eléctricos.

tamaño y gobiernos realicen compras al por mayor. "El ecosistema de apuestas y de pilotos que tenemos corriendo es muy grande y lo propio ocurre en el negocio fintech", afirma Szarfusztejn.

Para Galperin, América Latina es el mercado de *e-commerce* más competitivo del mundo, porque tiene *retailers* locales muy fuertes y que trabajan para tener una buena oferta de comercio digital, pero, además, han llegado competidores de Estados Unidos, de Asia y, a la vez, tiene un gran jugador latinoamericano, el propio Mercado Libre, y todos compiten entre sí. Esto no ocurre en mercados como China, donde no han logrado participar las estadounidenses, o en Estados Unidos, donde las plataformas del país asiático han sufrido por los aranceles.

Esta competencia, asegura el nuevo CEO de la empresa, les ha hecho ser mejores porque los ha obligado a ser disruptivos y a desafiar riesgos. "Cuando lanzamos el programa de envío gratuito, allá por 2016 en México, todos los *retailers* nos decían que estábamos locos, que era insostenible. Diez años después, casi que es un estándar de la industria. Cuando lanzamos nuestra cuenta remunerada de Mercado Pago, todo el sistema bancario nos decía que cómo íbamos a estar entregando los rendimientos al usuario, y hoy, cualquier fintech de Latinoamérica remunera o trata de replicar un servicio similar de nuestra cuenta. Esa intensidad competitiva en la que vivimos nos obliga a innovar, a tomar riesgos y sacar lo mejor para el cliente".

En enero, todo cambiará para Mercado Libre, pero, a la vez, poco lo hará. Lo que sí será diferente será la agenda de Galperin. El empresario dice que seguirá metido en la estrategia de Mercado Libre y que, para ello, seguirá dedicando mucho tiempo a informarse de lo que sucede en el mundo, en el sector de la tecnología y lo que está pasando en Mercado Libre.

Estará menos en el día a día, pero seguirá interactuando con la gente, porque la parte cultural le interesa. "Voy a tener más tiempo libre y quiero que esté así, libre, no quiero llenar mi agenda. Quiero mantenerme ocupado con cosas de Mercado Libre y no me interesan cosas de fuera. Seguramente, pase más tiempo con mi familia y mis hobbies. Me han ofrecido cosas muy atractivas, que a mucha gente le encantaría. Pero yo digo que no a todo. Quiero tener espacio mental para ver qué surge de eso".



ANÁLISIS

# ¿QUÉ NECESITA MÉXICO PARA CRECER?

El país se inserta entre las 15 economías más potentes del mundo y lo tiene 'casi' todo para sostener el ritmo. Estos son los pendientes.

**POR:** Luis Alberto Zanela

# D

urante las últimas tres décadas, México ha mostrado un desempeño económico que no corresponde a su potencial. Un país con una posición geográfica privilegiada y abundantes recursos naturales, se ha colado entre las 15 economías más grandes del mundo y es la segunda en América Latina, pero eso no le ha alcanzado para ser aún más relevante, de acuerdo con un análisis del Banco Mundial.

El organismo da cuenta de una nación con instituciones macroeconómicas sólidas, apertura comercial y una base manufacturera diversificada que se integra a cadenas globales de valor, pero que, en términos de crecimiento, entre 1980 y 2022, su economía avanzó en promedio un poco más del 2% anual, “limitando el avance en la convergencia con las economías de altos ingresos”.

Se estima, continúa el organismo, que el crecimiento económico de México será del 0.5% en 2025, con una recuperación gradual hasta alcanzar el 1.9% en 2027, un nivel por debajo del promedio de crecimiento de los últimos tres años. “Esto refleja una menor demanda interna y externa, así como la incertidumbre en las políticas comerciales que afecta la inversión, en particular en torno a la próxima revisión del T-MEC”.

La clave para que México libere todo su potencial económico está en fortalecer los motores del crecimiento, dice el Banco Mundial, que

recomienda impulsar la inversión en infraestructura, fortalecer el entorno empresarial, la seguridad, brindar mayor certeza regulatoria y medidas que fortalezcan los ingresos para una mayor estabilidad económica.

El actual gobierno tiene una estrategia. Durante su participación en el reciente Expansión CEO Summit, Édgar Amador Zamora, secretario de Hacienda, sostuvo que el Plan México no solo contempla reducir el pasivo público, sino buscar el crecimiento económico a través de aumentar el contenido doméstico de la producción y reducir las importaciones. “Somos una economía muy abierta que exporta mucho, pero depende de sus importaciones. Si lográramos suplantar de los insumos importados el 10%, nada más el 10% con producción doméstica, podríamos agregarle el 1.8% adicional al PIB potencial, esa es la visión econométrica del Plan México”, dijo.

En un contexto de aranceles, Amador enfatizó que también el plan contempla proteger la in-

dustria nacional. “Lo que nos interesa es reindustrializar sectores que han sido muy afectados por la competencia proveniente de países con los que no tenemos tratado comercial”, detalló. “Debemos establecer cancha pareja con ellos”.

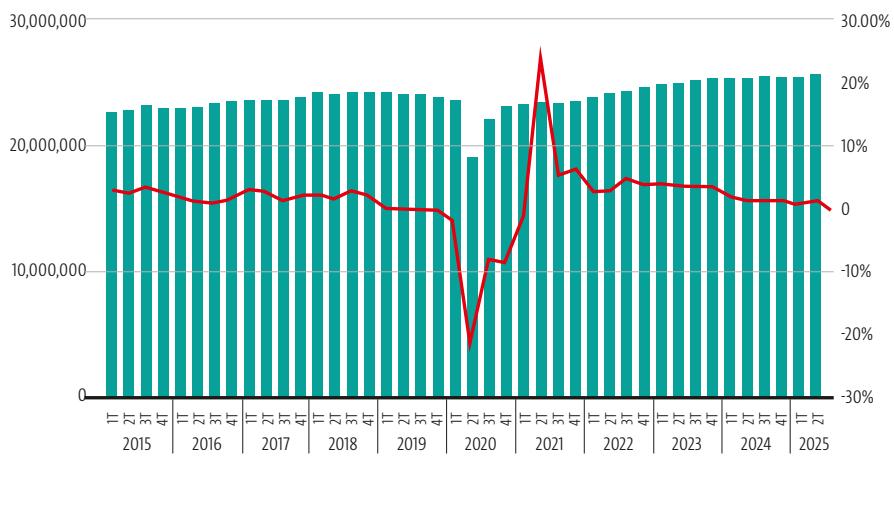
Y sin dejar de lado la revisión del T-MEC, Amador respondió justo a la pregunta de qué necesita México para crecer: “El consumo ha estado creciendo bien, tenemos 13.4 millones menos de pobres con mayor capacidad de consumo, ese es el gran logro de los gobiernos de la 4T. Y ese es el diseño del presupuesto. ¿Qué tenemos que hacer para dinamizar la inversión? Mejorar el crédito. Nos vamos a enfocar mucho en mejorar las condiciones para que el crédito fluya”, aseguró.

Pero más allá de la visión del Estado, también preguntamos a los especialistas de *think tanks* y del sector privado su opinión sobre los principales factores para tener un verdadero crecimiento. Esto nos respondieron.

## UN PIB ESTANCIADO

El crecimiento económico no ha sido el esperado en las últimas tres décadas si se compara con las otras potencias con las que México comparte las primeras 15 posiciones globales.

DATOS EN MDP CONSTANTES DE 2018



FUENTE: México Evalúa.

## ATRACCIÓN DE INVERSIONES

# “LA CONFIANZA ES EL PRINCIPAL MOTOR”

El presidente del Consejo de Empresas Globales, Manuel Bravo, analiza cómo atraer más capital extranjero al país.

POR: *Ivet Rodríguez y Mara Echeverría*

**M**anuel Bravo habla del país porque conoce sus límites y su potencial. Desde hace más de dos décadas ha ocupado cargos estratégicos en Bayer, y hoy dirige sus operaciones en México, pero su papel no se reduce al ámbito corporativo. Desde la presidencia del Consejo de Empresas Globales (CEG), encabeza la interlocución de las 61 multinacionales que más invierten en el país, responsables de la mitad de la inversión extranjera directa y de emplear a más de ocho millones de personas.

Desde su posición, insiste en que México vive un momento decisivo: la ventana del *nearshoring* se transformó en una prueba de madurez económica. “Ya no basta con atraer inversión. Hay que retenerla, consolidarla y convertirla en bienestar”, enfatiza.

Con esa idea de fondo, el ejecutivo conversa sobre los desafíos de México ante un entorno global más fragmentado, marcado por nuevos aranceles, tensiones geopolíticas y la próxima revisión del T-MEC.

**EXPANSIÓN:** En el contexto actual, ¿cómo ve a México frente a otros destinos de inversión?

**MANUEL BRAVO:** México se encuentra en una coyuntura decisiva dado el entorno global tan desafiante. Hace un par de años se nos abrió la ventana del *nearshoring* para atraer inversión, pero esa ventana se ha transfor-



mado en un reto mucho más estratégico. Ya no se trata solo de atraer inversión, sino de consolidarla y retenerla. Esto tiene que ver con condiciones de certeza, seguridad, infraestructura adecuada y, por supuesto, con generar el talento calificado que requiere ese crecimiento. El país cuenta con todo para seguirse fortaleciendo. Tenemos una ubicación estratégica, una clara vocación exportadora, talento y un sector empresarial dispuesto a innovar, invertir y colaborar. Durante 2025 hemos impulsado diálogos proppositivos con las autoridades para crear puentes que consoliden a México como un destino confiable y competitivo. Se trata de acompañar la construcción de políticas públicas que favorezcan la productividad y la innovación. México tiene una posición privilegiada, no solo por su ubicación o su vocación exportadora, sino por sus cadenas de valor regio-

nales interdependientes que lo hacen muy atractivo.

**E:** ¿Qué papel juega la estabilidad política y legal en la decisión de inversión?

**MB:** La confianza es el principal motor de la inversión. México necesita seguir construyendo un Estado eficaz, trabajar en simplificar trámites, digitalizar procesos y reducir la discrecionalidad regulatoria. Además, se requiere infraestructura adecuada, suficiente energía, corredores logísticos, plataformas industriales y conectividad digital. Todos esos son elementos clave para detonar la competitividad regional. La transición energética también debe asumirse como una política de Estado: energía limpia, suficiente y a precios competitivos son la base de la nueva economía.

**E:** ¿Se deberían priorizar sectores o diversificar la inversión?

**MB:** El Plan México ya definió áreas prioritarias y polos estratégicos. México es fuerte en automotriz y aeronáutica, pero también busca crecer en semiconductores, farmacéutica y agroalimentario. Son sectores clave para el bienestar y la competitividad. Nuestro foco está en impulsar ecosistemas productivos que integren a empresas mexicanas en las cadenas globales de suministro, fomentando la transferencia tecnológica y el arraigo local. Queremos que cada región se convierta en un polo de desarrollo dinámico y generador de bienestar. Fortalecer el contenido nacional es esencial para que el crecimiento económico se traduzca en empleo formal, innovación y bienestar.

**E:** ¿Qué oportunidades identifica en el Plan México como motor de atracción de inversión?

**MB:** El Plan México es una iniciativa fundamental para articular una estrategia de mediano y largo plazo en desarrollo

económico, social e industrial. Está centrado en sectores estratégicos con acciones específicas para impulsar la productividad, innovación y empleo. Cuando hablamos del proyecto Norteamérica, el Plan México nos da un camino para fortalecer cadenas de valor regionales, atraer inversiones de alto impacto y reducir la dependencia de insumos de otras regiones. Su éxito dependerá de una corresponsabilidad real entre el gobierno federal, los estados y el sector privado. Desde el consejo respaldamos esta visión y trabajamos con la Secretaría de Economía en proyectos concretos que fortalezcan proveedores locales.

**E: ¿Qué hace falta para que el Plan México sea más efectivo en atraer capital extranjero?**

**MB:** Hay cinco ejes clave. Primero, un Estado eficaz con certeza regulatoria, jurídica y tributaria. La inversión necesita un entorno predecible. Segundo, infraestructura: energía, corredores logísticos, plataformas industriales, conectividad digital y transición energética. Tercero, seguridad. Debemos trabajar gobierno, academia, empresa y sociedad para que el país sea un lugar donde se pueda vivir y trabajar en paz. Cuarto, talento. México necesita generar la capacidad humana para acompañar este crecimiento. Y, finalmente, coordinación: cada sector –primario, secundario y terciario– debe contribuir de forma distinta a este objetivo común.

**E: ¿Qué prácticas internacionales podría adoptar México para mejorar su política de inversión?**

**MB:** Las políticas de incentivos fiscales ayudan a tomar

decisiones. En nuestras casas matrices siempre buscamos los proyectos con mejor retorno y los incentivos le dan ese extra a un proyecto. Hoy, el Plan México contempla incentivos estratégicos en ciertos corredores e industrias, pero sería ideal extenderlos a más sectores. Sería un factor adicional para atraer inversión y consolidar proyectos de largo plazo.

**E: ¿Qué barreras regulatorias, fiscales o administrativas dificultan la llegada de inversión?**

**MB:** Cada industria tiene retos específicos, pero lo fundamental es la certeza. Que la autoridad fiscal tenga un comportamiento proporcional y predecible. También necesitamos reguladores ágiles que entiendan las nuevas tecnologías. Cofepris, por ejemplo, ha avanzado en rapidez de respuesta en el sector farmacéutico, y eso suma. La simplificación y la digitalización de trámites son claves. Una ventanilla única haría más competitiva la operación. Y, por supuesto, el talento: programas de formación dual y colaboración con universidades son esenciales para fortalecer la empleabilidad.

**E: ¿Qué papel deben jugar las alianzas público-privadas?**

**MB:** Son esenciales. El Plan México ofrece la posibilidad de crear un ecosistema donde sumen gobiernos estatales, industria privada, asociaciones, academia y sociedad. La apuesta de las empresas globales por México es de largo plazo. El país cuenta con talento, ubicación estratégica y vocación exportadora, además de un sector empresarial dispuesto a innovar, invertir y colaborar.

## INFRAESTRUCTURA

# LO QUE CUESTA UN RECORTE

**POR:** José Luis Clavellina  
*Director de Investigación del Centro de Investigación Económica y Presupuestaria (CIEP).*

**L**a inversión pública en infraestructura impulsa el crecimiento económico y el empleo. Las obras públicas realizadas elevan la productividad y la eficiencia en los diferentes sectores y regiones donde se llevaron a cabo; asimismo, mejoran la articulación del territorio y la cohesión social. Adicionalmente, permite alcanzar diversos Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) mediante infraestructuras sostenibles y de calidad como educación, salud y equidad de género.

La inversión pública tiene así efectos transversales que deben lograrse de forma equilibrada. Lo anterior depende de los planes de desarrollo, de las políticas públicas que se diseñen para alcanzar los objetivos del plan y, sobre todo, de la disponibilidad de recursos para financiar los distintos proyectos de inversión.

Pese a su relevancia, la inversión pública en México se ha convertido en una variable de ajuste presupuestario. Desde las crisis de los 1980 y 1990, se aplicaron programas de ajuste con recortes al gasto y a la inversión pública con efecto en las tasas de crecimiento y el nivel de vida de la población.

En 2025, nos enfrentamos a un nuevo episodio de ajuste fiscal. Al tercer trimestre del año, el recorte en el déficit presupuestario asciende a 298,100 mdp; mientras que el recorte a la inversión física es de 243,000 mdp, comparando ambas cantidades, el recorte a la inversión equivaldría al 81.1 % del ajuste.

Estos ajustes siguen impactando el crecimiento. Al segundo trimestre de 2025, los recortes a la formación bruta de capital fijo público tuvieron un efecto negativo en la tasa de crecimiento del PIB de 0.6 puntos porcentuales.

Para 2026, se anticipa un crecimiento del 21.3 % en el presupuesto para inversión pública, el cual quizás no alcance a compensar los recortes observados este año. Por tal razón, se requiere fortalecer la hacienda pública a fin de que la inversión, en sus distintas modalidades, impulse un crecimiento sostenible y con equidad.

# LA BASE SOBRE LA QUE SE CONSTRUYE EL FUTURO

**A** lo largo de casi ocho décadas, la historia del Colegio de Ingenieros Civiles de México ha estado estrechamente ligada a la transformación del país y ha acompañado los grandes proyectos de infraestructura que impulsaron la modernización nacional: presas, carreteras, sistemas de agua potable, puertos, aeropuertos y redes eléctricas que integraron regiones y abrieron oportunidades para millones de mexicanos. La infraestructura, en todas sus formas, ha sido y seguirá siendo motor de integración, desarrollo y bienestar social.

La infraestructura de agua, energía y transporte, entre muchas otras, sostiene la economía y reduce desigualdades, garantiza movilidad y mejora la calidad de vida. Sin agua no hay

vida; sin energía no hay progreso; sin conectividad no hay integración nacional.

México enfrenta retos importantes y complejos, regiones con infraestructura insuficiente e infraestructura existente con necesidades urgentes de conservación y modernización. Aprovechar la infraestructura como un recurso estratégico exige planeación con visión de largo plazo, proyectos de inversión pública y privada (nacional e internacional), con reglas claras, y certeza jurídica e institucional, además de una visión integral que combine técnica, economía, medioambiente y justicia social.

La adopción de nuevas tecnologías, digitalización, automatización y materiales sostenibles es fundamental para lograr infraestructura moderna, resiliente y eficiente. Ello requiere continuidad institucional transexenal, colaboración entre gobierno, academia, iniciativa privada y sociedad civil, además de la formación de nuevas generaciones de ingenieros capaces de innovar y transformar el territorio con responsabilidad.

La ingeniería civil mexicana, representada por colegios de profesionistas, cámaras empresariales, sociedades técnicas, instituciones de educación superior y centros de investigación, tiene un gran compromiso como órgano de consulta para las tres órdenes de gobierno en todo lo relacionado con la infraestructura, impulsando soluciones interdisciplinarias que conecten territorios, potencien el crecimiento económico y aseguren bienestar. Porque la infraestructura bien planeada es la base sobre la cual se construye el futuro de cualquier país.



POR:

**MAURICIO JESSURUN SOLOMOU**

Presidente del Colegio de Ingenieros Civiles de México (CICM).



POR:

**SOFÍA RAMÍREZ AGUILAR**

Directora de México,  
¿cómo vamos?

## FISCALIZACIÓN

# DISCUTIR UNA REFORMA FISCAL

**P**agar impuestos es molesto, incómodo e, incluso, involuntario. Pero sabemos que el grueso de la población estaría dispuesto a pagar más impuestos bajo ciertas condiciones, como la percepción de que cada quien paga lo justo y que se gaste en los servicios que necesita la gente.

Pero antes de gastar, necesitamos recaudar. México es uno de los países con menor nivel de recaudación –15 puntos del PIB en 2026–, incluso entre países de nivel de desarrollo similar, como Brasil, que recauda el doble como proporción de su economía.

Nos debiera interesar recaudar más, considerando, sobre todo, el margen que existe: siete de cada 10 pesos que recibe el Estado mexicano provienen de nuestros impuestos. Si queremos recaudar más, necesitamos que más personas –físicas y morales– puedan y quieran pagar más impuestos.

Si incrementáramos la recaudación al 20% del PIB, podríamos gozar de finanzas públicas más sanas y nos endeudaríamos menos. Solo en 2026, la SHCP espera financiar el 14% de su gasto con deuda, un incremento respecto a 2025.

En contraste con las transferencias directas –que son escasos dos puntos del PIB–, los servicios públicos, como salud y educación, habilitan la movilidad social con independencia del hogar de origen de las personas. Estos debieran representar el 6% del PIB cada uno de los rubros, según estándares internacionales. En tanto, en México presupuestamos consistentemente menos del 6% del PIB anual en conjunto: salud y educación.

Servicios como la seguridad pública, investigación e impartición de justicia también demandan recursos fiscales, pues determinan qué tan libres y prósperos vivimos: si alguien se matricula en un turno vespertino, tomamos un empleo o ponemos un negocio.

Lo paradójico es que, aun con el gran capital político de la presidenta Sheinbaum, no estamos discutiendo una reforma fiscal que permita trazar un plan de recaudación de largo plazo, que incluya la ampliación de la base gravable, un incremento en la productividad de los negocios y, con ello, un aumento en la recaudación. Pero, sobre todo, una reforma fiscal dotaría de mayor certeza a quienes invierten en México, no solo extranjeros o grandes empresas, sino pymes y micronegocios, que representan hasta el 30% de la inversión privada.

Confiar que con ajustes en la miscelánea fiscal y en las reglas de comercio exterior seguiremos incrementando la recaudación es ágil pero poco sostenible. Argumentar que el aumento en la recaudación es similar –un punto porcentual–, con ajustes como los que observaremos en 2026 pero sin reforma, no nos acerca al resultado deseable de una reforma fiscal.

¿Por qué? Porque genera incertidumbre entre quienes ya invierten y pagan impuestos, incluso bajo regímenes diferenciados, porque son reglas que cambian los costos de un negocio de un año a otro, y no tienen que pasar por el

Congreso. Eso incluye a ciertos grupos de consumidores –de videojuegos o de bebidas endulzadas, por ejemplo–. No resuelve el problema de baja recaudación en el mediano plazo.

No se amplía la base gravable. En lo inmediato, incorporar a quienes hoy en día tienen un empleo informal tampoco resuelve la baja recaudación. Pero, eventualmente, en conjunto con otras estrategias de política económica y un crecimiento sostenido, ampliar el número de per-

sonas –físicas y morales– que paguen impuestos sobre la renta es una condición necesaria para la sostenibilidad fiscal.

No se atiende una discusión que acompaña a toda reforma fiscal: cuáles son las prioridades y presiones de gasto más importantes. No se trata solo de tener más dinero, sino de gastarlo mejor para que más gente quiera pagar más impuestos.

Al obviar la reforma fiscal integral, se está frenando la evolución a la sostenibilidad fiscal.

## ARANCELES Y PAQUETE ECONÓMICO

**R**ecientemente, se aprobó el paquete económico 2026 con pronósticos de crecimiento optimistas –en el rango del 1.8 al 2.8%– para la economía mexicana, en un entorno de desaceleración y de incertidumbre comercial.

Desde un ángulo de las finanzas públicas, esto es relevante porque alcanzar estos niveles de expansión del PIB es una condición necesaria para cumplir con la meta de reducción del déficit fiscal en su expresión más amplia (RFSP) de 4.3% en 2025 al 4.1% en 2026.

El gobierno federal estima elevar sus ingresos en 5.9% el próximo año, impulsado, principalmente, por la recaudación tributaria. Sin embargo, en ausencia de una reforma fiscal que expanda la base tributaria, la capacidad del Estado de incrementar la recaudación en los niveles vistos en años anteriores se ve limitada.

Sumado a ello, el espacio fiscal –es decir, las posibilidades de asignar recursos a proyectos y programas– se reduce año con año entre pensiones, servicios de deuda, participaciones y aportaciones a estados y municipios, así como gasto social. Estos cuatro rubros representan 7.6 billones de pesos,



POR:  
**ÓSCAR OCAMPO**  
*Director de Desarrollo Económico del Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO)*

es decir, el 74.5% del presupuesto para 2026. El margen para hacer recortes es pequeño.

A esto hay que agregar los cambios que se contemplan en la Ley de Ingresos 2026, pero que no se materializarán ese año: los incrementos arancelarios. La decisión de posponer la discusión del dictamen que pretendía elevar los aranceles para un universo de 1,463 productos provenientes de países con los que México no tiene tratados de libre comercio es una buena noticia. No obstante, esto tiene un impacto en las proyecciones de ingresos del gobierno federal, dado que por esta vía se pretendía recaudar más de 90,000 millones de pesos.

En el fondo, el camino para tener finanzas públicas sostenibles en el largo plazo es apostar por el crecimiento económico. Sin revertir la caída en los niveles de inversión, esto no será posible.

## ESTADO DE DERECHO

## FACTOR DE INVERSIÓN

**U**na de las funciones básicas del Estado es proveer a las personas que habitan su territorio seguridad y acceso a la justicia. Estos dos elementos son factores habilitantes para otros derechos. Si las y los ciudadanos no cuentan con certeza jurídica e igualdad frente a la ley, no pueden tener una expectativa razonable de que sus vidas y patrimonio se encuentran seguros. A esos principios de certeza alude la definición de Estado de derecho.

Cualquier emprendimiento requiere de un Estado de derecho sólido. En el caso de nuestro país, existía terreno por mejorar, pero

mediciones recientes indican que, a partir de este año, el desafío es aún mayor.

Desde 2008, el World Justice Project mide el grado de adhesión al Estado de derecho en 142 países. La edición 2025 muestra un declive en la mayoría de los países analizados (57%), por séptimo año consecutivo; sin embargo, también muestra que este declive se ha suavizado, lo que anuncia posibilidades. El índice provee una metodología que alerta tendencias preocupantes, pero también dibuja rutas para mejorar en los factores que analiza. En la última medición, México obtiene un puntaje general de 0.41 puntos (siendo 1 un Estado de derecho pleno), lo

que representa una caída del 0.6% respecto de la medición anterior y lo ubica en el lugar 118 de 142.

Actualmente, México compite por atraer inversiones de gran calado y larga permanencia, pero estas han mostrado su preocupación ante cambios recientes que comprometen la autonomía y el profesionalismo del Poder Judicial y el acceso a la información. Por ejemplo, en el marco de la renegociación del T-MEC, la Business Roundtable de Estados Unidos (que agrupa a los CEO de empresas prominentes) alertó sobre los riesgos que estos cambios generan para la certidumbre regulatoria y la vigencia del Estado de derecho.

Un Estado de derecho firme y funcional es importante para hacer de nuestro país un destino competitivo, pero también lo es para saldar la deuda aún pendiente que el Estado mexicano tiene con las y los mexicanos.



POR:

**ALEJANDRA RÍOS CÁZARES**

Directora de la Oficina de World Justice Project en México.



**JORGE A. ALATORRE**

Académico y consultor independiente.



POR:

**REGINA GARCÍA CUÉLLAR**

Directora general de la Asociación de Bancos de México (ABM).

## CRÉDITO DE LA BANCA

## EL OBJETIVO DE LLEGAR A LAS MIPYMES

**E**l crédito es el gran motor del crecimiento económico y, por ende, del desarrollo ya que convierte el ahorro en inversión productiva y en nuevas oportunidades para familias y empresas. El crédito de los bancos representa el 52% del financiamiento total al sector privado en el país, por lo cual el sector bancario es uno de los principales impulsores del desarrollo. A través del crédito que los bancos brindan a más de 62 millones de personas, se impulsa el consumo, la inversión y la generación

de empleo, fortaleciendo los motores de la economía mexicana. El crecimiento del crédito es un buen termómetro del dinamismo de la economía, ya que el crédito responde a los deseos de invertir de las personas y las empresas. Es decir, en términos económicos, el crédito es una 'función' de la demanda por crédito y no al revés.

Los últimos datos de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores nos muestran que en agosto el crédito al sector privado llegó a 7 billones de pesos, con un crecimiento anual del 8.6%. El crédito al consumo avanzó 13.8%; el empresa-

rial, 7.1% y el hipotecario, 6.1%. Estas cifras muestran que, a pesar de la desaceleración económica, los hogares y las empresas se mantienen resilientes y continúan invirtiendo para crecer.

El otro lado del balance de los bancos nos muestra también otro síntoma de la economía: el ahorro. El ritmo del crecimiento de los depósitos es un reflejo de la confianza en la banca. Asimismo, los datos de la CBNV en agosto nos muestran que los depósitos alcanzan 9.2 billones de pesos con un crecimiento anual del 7.9%, lo cual es una señal de que las familias y las empresas en México tienen confianza en la banca.

Todas estas son buenas noticias. Pero lo cierto es que todavía hay espacio –y necesidad– de ampliar el acceso al financiamiento para impulsar inversiones productivas que se conviertan en un crecimiento duradero y con mayor alcance social.

Por esta razón, desde la ABM trabajamos en un Plan 2030 que consiste en impulsar cuatro ejes estratégicos mediante acciones bien definidas que buscan:

**A) BANCARIZACIÓN Y DIGITALIZACIÓN**, para aumentar el acceso a productos bancarios y promover la digitalización de los comercios y pagos con el objetivo de reducir el uso de efectivo en la economía.

**B) EDUCACIÓN FINANCIERA**, pues no es suficiente aumentar la tenencia de productos financieros en la población, sino que es necesario que estas personas y empresas tengan conocimientos para aprovechar mejor sus productos y servicios.

**C) EMPODERAMIENTO Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**, ya que nuestros usuarios tienen que estar al centro de todo lo que hacemos.

**D) CRECIMIENTO DEL CRÉDITO** como una vía para fortalecer la productividad y el crecimiento de la economía para contribuir al desarrollo de México.

Uno de los principales retos de la economía mexicana es que

el 99% de las unidades económicas del país son micro y pequeñas empresas. Representan ocho de cada 10 empleos, pero reciben solo 14 de cada 100 pesos de la cartera de crédito. Por ello, uno de los principales ejes de la ABM es impulsar el crédito a las micro y pequeñas empresas. Para este propósito, estamos trabajando de manera conjunta sector público, privado y social para impulsar a estos pequeños microempresarios, ayudarlos a formalizarse y darles acceso a crédito con tasas más bajas para que puedan dar el siguiente paso en sus negocios. Las micro y pequeñas empresas que tienen acceso a crédito tienen cinco veces más inversión, ingresos y producción y cuatro veces más empleos.

Esta misión que tenemos desde la ABM se respalda con resultados, pues hay evidencia sólida de que el crédito impulsa la movilidad social y la productividad. Por ejemplo, de acuerdo con el Centro de Estudios Espinosa Yglesias (CEEY), la inclusión financiera eleva el nivel socioeconómico de las personas con menores ingresos, mientras que el último Censo Económico del INEGI muestra que las empresas con crédito bancario venden 85% más por empleado que aquellas sin financiamiento.

México tiene un gran potencial y la banca es un aliado fundamental en su desarrollo. Es un sector que aporta el mayor capital invertido (1.8 billones de pesos), genera más de 271,000 empleos y sostiene un sistema de pagos eficiente con más de 57 millones de operaciones diarias.

La banca tiene una responsabilidad clara: asegurarse de que el crédito llegue a donde más impacto genera. En la ABM, seguiremos impulsando un sistema financiero accesible, dinámico y confiable, que acompañe a las familias, a los emprendedores y a las empresas en su crecimiento. México tiene potencial para más, y la banca está lista para ser un motor decisivo en ese camino.

## FORTALECER LA EDUCACIÓN

# PUERTA AL DESARROLLO

POR: Ariadna Ortega

**E**nviar currículum, acudir a entrevistas, presentar exámenes y esperar. El proceso se repite una y otra vez hasta tener suerte y ser aceptado en un trabajo. Acceder a un empleo es un desafío para los miles de jóvenes mexicanos que cada año salen de la universidad. Tres de cada 10 egresados no logran ubicarse en el mercado laboral y algunos de los que lo consiguen terminan en áreas ajenas a su carrera.

La irrupción de nuevas tecnologías y los pocos espacios disponibles impulsan a los jóvenes a ir más allá de su ámbito profesional. Sebastián Corona, investigador del Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO), señala que los recién egresados necesitan desarrollar una combinación de habilidades técnicas, digitales y socioemocionales para adaptarse a un mercado laboral que está cambiando con mucha rapidez.

La tendencia global muestra que las ofertas laborales más atractivas son aquellas que requieren altas competencias matemáticas y tecnológicas, como ciencia de datos y especialidades en inteligencia artificial o aprendizaje automático. Sin embargo, según la última evaluación PISA 2022, en México, dos de cada tres estudiantes no alcanzan el nivel básico de aprendizaje en matemáticas.

“Esto refleja que antes de hablar de empleabilidad, México necesita consolidar una educación obligatoria sólida, que garantice el desarrollo de habilidades fundamentales, como matemáticas, lectura, pensamiento crítico y resolución de problemas”, asegura Corona.

## NUEVAS HABILIDADES

El investigador sostiene que el país requiere una política educativa más estratégica con inversión pública y privada para ampliar la oferta de programas STEM (acrónimo en inglés para las cu-

tro disciplinas del futuro: Ciencia, Tecnología, Ingeniería y Matemáticas. "Esto podría tener un impacto significativo en la reducción del desempleo entre los egresados y en el fortalecimiento de la competitividad del país", afirma.

De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), solo el 26% de los estudiantes de licenciatura se gradúan de un campo STEM, pese a que son, precisamente, estas áreas las que ofrecen mayores oportunidades laborales y mejores perspectivas de crecimiento.

A su vez, los empleadores tienen dificultades para cubrir nuevos tipos de puestos que exigen experiencia en este tipo de campos. En su análisis '¿Qué pueden hacer las empresas para combatir la escasez de talento en áreas STEM', el World Economic Forum señala que los gobiernos y los políticos responsables pueden enfrentar algunos problemas de carencias de estas habilidades, en lo que respecta a la educación, pero también reconocen que explorar la colaboración entre las empresas y las instituciones educativas puede generar oportunidades.

Esa es una de las apuestas del gobierno de la presidenta Claudia Sheinbaum. El Plan México, una estrategia para impulsar el desarrollo económico y social, tiene entre sus objetivos atraer inversión nacional y extranjera, generar más empleo y desarrollar proyectos junto con el sector empresarial, además de aumentar 150,000 profesionales y técnicos.

**UNA INVERSIÓN PARA EL FUTURO**  
Corona, del IMCO, señala que para cumplir esa meta y

responder a las necesidades del mercado laboral actual es necesario fortalecer la calidad de la educación desde los niveles básicos y desde el presupuesto. México es el segundo país que menos invierte en educación, entre los países de la OCDE.

Si bien para 2026 se prevé destinar 1.2 billones de pesos, que equivalen al 4% del PIB nacional, es aún un porcentaje por debajo del 8% que se recomienda para garantizar el acceso a este derecho, según la Ley General de Educación.

El investigador sostiene que la educación no debe verse como un gasto, sino como una inversión estratégica para el desarrollo del país. "Invertir en educación significa invertir en el talento nacional, porque permite formar personas más productivas, con mejores ingresos y mayores posibilidades de acceder a empleos formales", señala.

El informe 'Panorama de la Educación 2025' de la OCDE señala que las personas con mayor nivel educativo generalmente enfrentan un menor riesgo de desempleo y perciben salarios más altos. Las personas sin educación media superior ganan 19% menos que quienes terminaron el bachillerato y quienes estudian la universidad ganan hasta 54% más.

De acuerdo con Corona, cada año adicional de estudio incrementa los ingresos de una persona y mejora su productividad, lo que se traduce en un crecimiento económico más sólido. "Apostar por la educación es apostar por el futuro económico y social del país: es la vía más efectiva para generar oportunidades y construir una economía más equitativa y competitiva", asegura.



POR:

**JUAN PABLO  
MURRA  
LASCURAIN**

*Rector del Tecnológico de Monterrey.*

**CAPACITACIÓN  
EN TECNOLOGÍA**

## HACIA UN NUEVO MODELO

**M**éjico no crecerá por inercia, sino por su capacidad de formar, atraer y vincular talento que transforme conocimiento en valor. Algunos apuntes para esta reflexión:

Las empresas compiten por perfiles escasos, mientras la demanda tecnológica sigue al alza. En un estudio del Tec de Monterrey y McKinsey (2023), se detectó que solamente seis roles concentran el 80% de la demanda de perfiles tecnológicos. La respuesta universitaria se fortalece, pero aún es insuficiente. Detrás de esta brecha hay un rezago de base: la OCDE sitúa al país por debajo del promedio en lectura y ciencias.

No basta con formar más ingenieros. Una médica que usa analítica en prevención, una abogada que audita algoritmos, un operario que optimiza procesos con datos. La tecnología debe integrarse en todas las profesiones y ejercerse con criterio. En México, la demanda en IA creció 95%, pero el reto va más allá de lo técnico: debemos formar, para el pensamiento crítico y la ética, personas capaces de generar soluciones sostenibles. Hacia 2030, México podría incorporar hasta 270,000 nuevos perfiles tecnológicos, incluyendo *switchers* que cambian de carrera hacia tecnología, que representan el 44% del total en TI, de acuerdo con McKinsey. Esto exige un nuevo modelo para profesionales, más allá de la formación universitaria inicial.

En el país, la inversión en ciencia y desarrollo sigue por debajo del 1% del PIB. En una conferencia reciente en el Tec, Ricardo Hausmann, del Growth Lab de Harvard, nos pintó una imagen contundente: Corea del Sur –más pobre que México hace 50 años– se transformó en una 'caja negra' que toma conocimientos y crea productos de valor; mientras que América Latina sigue operando como un 'hoyo negro' que absorbe inversiones sin resultado, principalmente, por la débil vinculación entre ciencia, industria y política pública.

El desarrollo no depende solo de la adopción masiva de tecnología, sino de construir ecosistemas capaces de convertir el conocimiento en productividad, que permitan sentar las bases de un futuro inclusivo y sostenible.

# FORMAR EN LA ERA DE LA IA

**C**on la inteligencia artificial redefiniendo la naturaleza del trabajo, vale la pena preguntarse: ¿estamos formando las universidades el talento que se necesita para liderar?

Amazon Web Services señala que, en el último año, 495,000 empresas mexicanas comenzaron a usar IA en sus operaciones, llegando a un aproximado de dos millones incorporando esta tecnología (38% del total). No obstante, más del 70% de estos negocios mantiene una utilización básica. Según la firma de consultoría Bain & Company, el 56% de los negocios en México

cree que la falta de talento y el desconocimiento de cómo manejar la información son los principales obstáculos para usar y sacar todo el potencial de estas herramientas.

Los datos anteriores son prueba de una verdad incómoda: la tecnología por sí sola no genera desarrollo, es el capital humano capacitado el que marca la diferencia.

Por más de 80 años, la Universidad Iberoamericana ha formado a las y los mejores para el mundo, con un mosaico de competencias: técnica, funcional, pensamiento crítico, inteligencia socioemocional y perspectiva sociocrítica. Actualmente, impulsamos proyectos que

implementan y educan en inteligencia artificial, tomando en cuenta los impactos sociales, éticos, culturales, económicos, políticos y académicos.

El más importante es nuestro *hub* de Innovación Social, que será núcleo de encuentro y colaboración entre academia, gobierno, sector empresarial y sociedad civil, para enfrentar los principales desafíos de México en ecosistemas de conocimiento aplicado, diseñados en talleres de cocreación en los que participan académicas y académicos de todas las divisiones de la Ibero.

Otras acciones incluyen la publicación de lineamientos institucionales para usar IA, la creación de laboratorios especializados, el diseño y la puesta en marcha de plataformas y asistentes virtuales en beneficio de estudiantes y docentes, la investigación constante y la



POR

**LUIS MEDINA  
GUAL**

*Director de Innovación  
Educativa de la Ibero.*

apertura de la nueva Ingeniería en Inteligencia Artificial programada para 2026. La IA no es un destino, sino una oportunidad para humanizar el futuro.

## EMPLEO

# DESARROLLO: INCLUSIÓN Y TALENTO

**H**ablar del crecimiento de México sin considerar la informalidad laboral es quedarse a mitad del camino porque sigue siendo uno de los principales desafíos estructurales del país; más de la mitad de los trabajadores permanece fuera de los sistemas que garantizan acceso a seguridad social y pensiones, lo que limita su bienestar y frena la productividad nacional. Urgen políticas públicas que incentiven la formalización con visión de largo plazo y un enfoque integral.

En este sentido, el empleo no surge por decreto, se genera



POR  
**MÓNICA  
FLORES**

*Presidenta de  
ManpowerGroup  
Latinoamérica.*

cuando hay inversión, reglas claras, respeto al Estado de derecho y un entorno que sea capaz de atraer inversiones nacionales y extranjeras. Sin estos elementos, cualquier intento por dinamizar la economía será insuficiente.

En paralelo, el 70% de los empleadores nos dicen que tienen dificultades para cubrir sus vacantes. Nos hace falta formación técnica, certificaciones, actualización constante y fortalecimiento de habilidades blandas: pensamiento crítico, comunicación, adaptabilidad, colaboración. Los sistemas educativos deben evolucionar a la velocidad del mundo del trabajo.

Y en un contexto donde el cambio es permanente, el éxito depende de la capacidad de adaptación.

tarse y aprender de forma continua. Fortalecer nuestras competencias humanas y transformar los métodos de capacitación es esencial para preparar a las personas y asegurar que el desarrollo sea sostenible, justo y compartido.

Por otra parte, las mujeres son un valioso capital humano que no está siendo aprovechado lo suficiente; su inclusión es clave, pero carecemos de un sistema sólido de cuidados para que millones puedan integrarse plenamente a un trabajo y permanecer en él. Impulsar la conciliación laboral y eliminar sesgos de género promueven tanto su talento como la competitividad.

México tiene todo el potencial para crecer, pero, para lograrlo, necesita impulsores adecuados: inversión con certeza, empleo con derechos, inclusión con equidad y reformas con visión.

# *El arte y la complejidad*

## DE LA MAESTRÍA DE LA VIDA

Con 30 años de trayectoria como artista plástica, y piezas galardonadas en Tokio y París, Carla Elena Name inauguró su exposición “Constantes Vitales” en el Museo José Luis Cuevas. Estará disponible hasta el 18 de enero de 2026.



**E**ntre paredes de cristal, árboles y naturaleza, Carla Elena Name, artista plástica y diseñadora, nos recibe en su estudio con una sonrisa y una calidez acogedora. Y, como si de un tesoro personal se tratara, nos revela cada cuadro de su obra con una pregunta directa: “A ti, ¿qué te transmite?”.

Pronto, la atmósfera se vuelve reflexiva, como si el mundo se pusiera en pausa para dejar de pensar y comenzar a sentir.

Y es que, si hay una manera de describir “Constantes Vitales” —la exposición de piezas expresionistas y abstractas de Name que llegó al Museo José Luis Cuevas—, lo haríamos así: como un momento de vida, íntimo y muy personal, donde cada persona le pone significado a lo que observa de acuerdo con lo que siente y lo que está viviendo.

Entre caballos, miradas humanas y una rica paleta de colores, que van desde los intensos tonos fríos hasta los cálidos amarillos y naranjas, se desenvuelve una agradable conversación.

“Esta es la segunda ocasión que me presento en el Museo José Luis Cuevas. Hace 11 años tuve una muestra individual en la que el elemento principal también fueron caballos. Y, aunque era el mismo elemento, no era el mismo momento”, afirma Name.

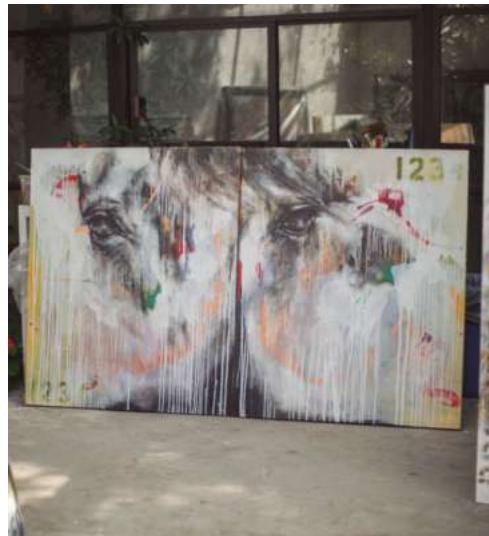
En este sentido, agrega que la obra gira en torno a la vida y a la complejidad del ser humano, a las reacciones internas y externas que se experimentan a través del tiempo y a las distintas situaciones que se viven en el día a día.

Sobre la constante o eje temático, los 17 caballos de mediano y gran formato sirven como un lenguaje universal, a través del cual busca plasmar emociones profundas con las que cada persona pueda identificarse. Para ella, “los caballos poseen una espiritualidad inmensa; en su mirada es posible saber lo que el caballo está sintiendo, lo mismo que sucede con un ser humano”.

Así, “Constantes Vitales” refleja fuerza y complejidad. Y no es casualidad. A la artista le tomó casi dos años crear una obra cargada de emociones y simbolismo que, incluso, llevó a su pieza “Azul” a ser reconocida con el premio a la excelencia por el Tokyo Metropolitan Art Museum.

“No pinto lo que veo, pinto lo que soy” es la frase icónica de Carla Elena que, sin duda alguna, describe su trayectoria y obra. En sus propias palabras, a diferencia de su formación como diseñadora —donde hace bocetos, sigue estructuras y una serie de pasos—, en su proceso creativo como artista se deja llevar por lo que siente en el momento. Al pintar, impregna en cada pieza su temperamento y su momento de vida, para revelar su esencia desde el inconsciente.

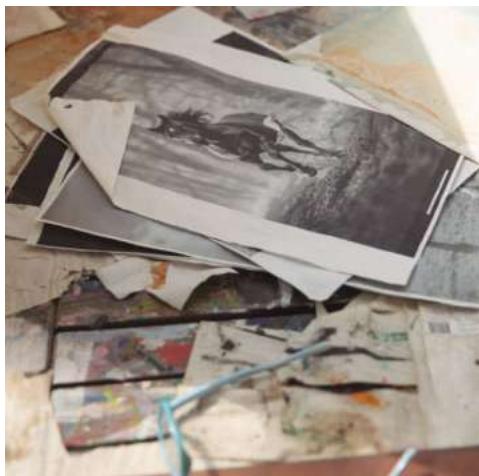
Y es evidente, pues la misma creadora traduce su esencia como “un resumen de muchas vivencias” que le recuerdan la complejidad y riqueza que implica estar vivo. Finalmente, como suele suceder en esas pláticas donde el tiempo



**“El arte es una  
búsqueda y encuentro  
constante; el día  
que se ‘encuentra’ la  
respuesta total, se deja  
de crear”.**

CARLA ELENA NAME,  
ARTISTA PLÁSTICA Y DISEÑADORA.

parece detenerse, Carla Elena deja un contundente e inspirador mensaje sobre la escena artística actual: “Es frustrante para todos, hombres y mujeres. Pero si en ti está esa necesidad, no pares nunca. Y si te cierran una puerta, ve a otra; y si te cierran tres, ve a siete”. concluye.



MASTERCARD

# UN SISTEMA PARA TODOS

**MICHAEL MIEBACH**

ve en México potencial para la empresa que lidera. Los avances en la inclusión financiera y en la digitalización consolidan al país en la apuesta de Mastercard.

POR: *Puri Lucena*

FOTOS: *DIEGO ALVAREZ ESQUIVEL*



**M**ichael Miebach se ríe cuando, en la conversación, surge el tema de si en el futuro algo quedará analógico. Su hija, dice, tiene un botón en su camisa con esa palabra. “Creo que es un poco romántica”, bromea.

Miebach es el CEO de Mastercard desde enero de 2021, tras 11 de años en puestos directivos en la firma y 16 más de experiencia, primero en Citi, donde inició su carrera, y luego en Barclays. Su objetivo es llevar la organización hacia un mundo más digital, con una estrategia que ha transformado la oferta de un negocio centrado en tarjetas a una plataforma “que respalda la elección de cómo las empresas, las personas y los gobiernos realizan pagos”, señala la propia compañía.

Como “una fintech muy grande”, define Mastercard el directivo, quien visitó México en noviembre, dos días intensos en los que se reunió con su equipo, el gobierno, bancos, fintech, y con *Expansión*. “Interactuamos con el sector de servicios financieros en general, aunque nuestro enfoque está en pagos y servicios relacionados con ellos”. Y los pagos son la forma más frecuente con la que una persona se relaciona con su banco. En un mundo en el que las opciones de servicios financieros crecen, Miebach lo tiene claro: “Una persona debería decidir la forma en la que quiere pagar y en la que quieren que le paguen”.

Para ello, la confianza importa. Al fin y al cabo, se trata de dinero, y cuesta mucho ganarlo. El CEO menciona, de manera constante, esa palabra, seguida de protección y seguridad. “Mira la tokenización, por ejemplo, una tecnología que toma tu información financiera personal, como tu número de tarjeta, la codifica y la convierte en disponible para un uso único. De modo que si alguna vez es ‘hackeada’, no puede usarse otra vez, está protegida. La tokenización es una tecnología que comenzó quizás hace 10 años y hoy es predominante”, explica.

Y si los datos y la información de pagos están protegidos, lo que significa que también lo está el dinero, el usuario estará más dispuesto a pagar de manera digital. Aquí es donde entra en el juego otro factor de la ecuación: la velocidad. Hubo un tiempo, no tan lejano, en el que la liquidación de pagos con una tarjeta tomaba 30 días. ¿Quién tiene hoy 30 días, ya sea una persona, un pequeño negocio o los flujos de pagos transfronterizos entre, por ejemplo, Estados Unidos y México?, se pregunta Miebach. Los pagos en tiempo real comenzaron hace una década. “Y, en realidad, ‘tiempo real’ ni siquiera es lo suficientemente rápido, tiene que ser instantáneo. Así de fuerte es el impulso en pagos”.

Un empuje que ha llevado a la aparición de tecnologías como los activos digitales o el comercio agéntico. En este tema, Miebach vuelve a la seguridad, porque con tecnologías emergentes, aparecen riesgos emergentes. No solo las empresas de servicios financieros usan la tecnología, también la delincuencia. De ahí que gobiernos, instituciones multilaterales y

las propias firmas de servicios financieros se enfoquen en la protección del sistema.

Con una digitalización creciente, otra preocupación es la adopción de tecnología, como la IA. Los cambios en las políticas comerciales derivan en que los países se enfoquen en la autosuficiencia, pero la fragmentación podría ser un problema para la economía digital. “Si tienes el uso de inteligencia artificial y la disponibilidad de datos en ciertos países y no en otros, por ejemplo, mercados emergentes versus mercados desarrollados, es un problema para el crecimiento global. No podemos vivir en islas digitales”, sostiene.

#### PARA LLEGAR A MÁS PERSONAS

Y no se trata solo de avanzar en la digitalización global, también en la local. El directivo aplaude el impulso a la inclusión financiera en México. De acuerdo con el INEGI, la población mayor de 18 años con al menos un producto financiero ha pasado en la última década del 68.4 al 76.5%. Y también avanzan las formas de pago alternativas al efectivo.

La Encuesta Nacional de Inclusión Financiera (ENIF) 2024 reporta que, entre 2021 y 2024, los pagos en efectivo para compras de menos de 500 pesos pasaron del 90.1% del total al 85.2; y del 78.7 al 73.5% en las de más de esa cantidad. A la vez, aumenta el uso de tarjetas de débito y crédito, del 7.4

150%

**CRECIERON LOS INGRESOS NETOS DE MASTERCARD EN EL TERCER TRIMESTRE, IMPULSADO POR LAS SOLUCIONES DE VALOR AGREGADO.**



“  
**UNA PERSONA DEBERÍA PODER DECIDIR LA FORMA EN LA QUE QUIERE PAGAR Y EN LA QUE QUIERE QUE LE PAGUEN.**

Michael Miebach,  
CEO de Mastercard.

”

al 10.4% para compras de menos de 500 pesos, y del 15.6 al 19% para las mayores. En el caso de la transferencia electrónica o por una *app*, el avance fue del 1.6 al 4.4% y del 2.8 al 7.6%.

“Solo se puede hacer esto con soluciones relevantes localmente. Mastercard llega como un actor global, luego averiguamos qué es lo que hay que hacer localmente y lo hacemos, en colaboración con bancos, *fintech* y el gobierno”, dice Miebach. “Lo que importa, independientemente de hacia dónde vaya el futuro, es la seguridad y la protección. La gente necesita confiar. Si diriges un pequeño negocio y tienes un ataque de *ransomware*, estás acabado”.

El directivo describe el negocio de la empresa como el sistema operativo de la economía digital, cuyo objetivo es que cada interacción funcione bien. Y no se trata solo de seguridad, sino que sea fácil de usar. Si se crea un sistema de contraseñas interminables, habría un esquema muy seguro que nadie querría utilizar. “Así que invertimos mucha energía, mucho enfoque en investigación, y nuestro capital en hacer que las interacciones digitales sean seguras, fáciles, intuitivas e inteligentes”, añade.

El acceso al sistema es el inicio, pero no acaba ahí, porque solo acceder no cambia la vida de un usuario, continúa. La tecnología ayuda volviendo eficiente en costos este acceso y llevándolo a lugares donde la gente no está incluida en el sistema financiero. Las alianzas con las *fintech*, por ejemplo, en tecnología de billeteras digitales, facilitan este acceso, que llega en forma de teléfono inteligente. Mastercard también trabaja con organismos especializados en México, como el Banco del Bienestar, el brazo financiero de los programas de gobierno y que atiende a más de 30 millones de personas.

Y cuando alguien tiene acceso a una billetera digital, ya sea que reciba una trans-

ferencia de un beneficio social o sea un agricultor autosuficiente que recibe un pago, una vez que ese dinero entra a su cuenta, empieza a construir su huella de datos. "Si diriges un pequeño negocio y tienes esa huella, puedes ir a un banco y decir: 'Necesito capital de trabajo'. Y con base en esos datos, le pueden otorgar un préstamo. Sin inclusión digital, eso no estaría ahí".

Mastercard, asegura Miebach, ha incorporado a 1,000 millones de personas a la economía digital en la última década. "Fue un compromiso público hecho con el Banco Mundial en 2015", explica. "Y hay mucho interés aquí en México. La gente quiere construir y asegurarse de que todos participen en el crecimiento del país. Y cuando miras hacia adelante y ves el Plan México, la digitalización y la inclusión son elementos de lo que la presidenta ha planteado".

El país tiene potencial para la compañía, que ve una economía significativa, de rápido crecimiento, exportadora y con avances en inclusión financiera y digitalización. Miebach señala que el objetivo es participar activamente en habilitar a las pequeñas empresas, un eje que será un motor de crecimiento para la propia Mastercard, pero también para sus clientes.

El directivo vuelve al punto de la protección y el foco en la ciberseguridad que ha guiado a la empresa, que es uno de los mayores proveedores de soluciones en la industria. "Vamos a traer esas soluciones a México y a innovar más en nuestro centro de innovación en la Ciudad de México", asegura. "El ángulo de ciberseguridad para mantener segura la economía digital es una prioridad para nosotros".

Mastercard introdujo hace tres años en el país su más reciente infraestructura, un sistema de comutación de pagos, fundamental para el correcto funcionamiento de la industria al permitir la comunicación entre las distintas entidades que participan en una transacción y que permite que los pagos fluyan. "Enfocarnos en eso será una gran parte de nuestra contribución a la economía digital aquí", agrega.

Porque, insiste el directivo, al hablar de inclusión financiera, hay que enfocarse en la adopción y el uso cotidiano. Y pone el ejemplo el transporte público. En ciudades como Londres o Nueva York es raro que se compre una tarjeta de viaje, el trayecto se paga sin contacto desde una tarjeta o un teléfono. "Eso era difícil hace siete años porque el tap era tan lento que, si ibas al torniquete, alguien se te estrellaba porque estabas tratando de entender cómo funcionaba. Hemos resuelto eso. Ahora, todo es fluido, rápido y seguro".

### EL FUTURO

De regreso a la conversación sobre el futuro de la industria financiera y si algo se mantendrá análogo, Miebach no duda en que el mundo

73.5%  
10.0%

**DE LAS PERSONAS EN MÉXICO  
PAGAN EN EFECTIVO COMPRAS DE  
MÁS DE 500 PESOS Y EL 85.2% LO  
HACE EN LAS DE MENOR CANTIDAD.**

será digital. "Si tuviera que describir el futuro, sería instantáneo, biométrico y agéntico, con una serie de bots que harán tu vida más fácil y con la seguridad siempre activa, porque en nuestro mundo digital, los factores de amenaza aumentan".

Y agrega la accesibilidad, porque si no es fácil para todos, difícilmente la inclusión digital avanzará. Si es tan seguro que no puedes usarlo, el propósito se desvirtúa. El directivo, quien se define como una persona muy curiosa, sabe de lo que habla. Prueba toda la tecnología y así puede usar su chatbot para hacer un pago instantáneo mientras utiliza la IA para organizar una acampada y detectar qué artículos le faltan en su mochila, que pagará con ese chatbot, sin necesidad de ir a otra web. "Es emocionante y hace mi vida más fácil como consumidor".

En la cartera de Miebach ya no hay monedas. Todavía mantiene, sin embargo, los billetes porque, afirma, algo que la industria financiera no ha resuelto aún muy bien es la propina. El directivo habla del efectivo como un tema de elección. En un país como México, donde sigue siendo el preferido de los usuarios, hay oportunidades para ofrecer mejores soluciones, que arrojen más seguridad y protección que portar billetes en la cartera. "Y esos son aspectos importantes que deben entenderse, de modo que, cuando el consumidor haga la elección sobre cómo quiere pagar, lo haga con información".



CIUDAD DE MÉXICO  
CAPITAL DE LA TRANSFORMACIÓN



INSTITUTO DE PLANEACIÓN  
DEMOCRÁTICA Y PROSPECTIVA  
DE LA CIUDAD DE MÉXICO

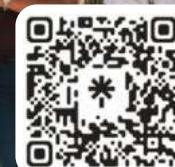


# ¡Vamos al diálogo colectivo!

Participa en la Consulta Pública para el

## *Plan General de Desarrollo 2025 - 2045*

Comunidad y Gobierno construyendo juntos el futuro de nuestra Ciudad



ESCANEÁ CON TU  
TELÉFONO Y CONSULTA  
MÁS INFORMACIÓN  
[www.ipdp.cdmx.gob.mx](http://www.ipdp.cdmx.gob.mx)



CIUDAD DE MÉXICO  
CAPITAL DE LA TRANSFORMACIÓN



INSTITUTO DE PLANEACIÓN  
DEMOCRÁTICA Y PROSPECTIVA  
DE LA CIUDAD DE MÉXICO



# ¡Vamos al diálogo colectivo!

Participa en la Consulta Pública para el

## *Plan General de Desarrollo 2025 - 2045*

Comunidad y Gobierno construyendo juntos el futuro de nuestra Ciudad



ESCANEÁ CON TU  
TELÉFONO Y CONSULTA  
MÁS INFORMACIÓN  
[www.ipdp.cdmx.gob.mx](http://www.ipdp.cdmx.gob.mx)

# Quito empieza en Aeroméxico

A partir del 23 de marzo del 2026, viaja en uno de nuestros 4 vuelos semanales.

\*Ruta sujeta a aprobación gubernamental.



Reserva ahora



# EL FAN DE LA OS

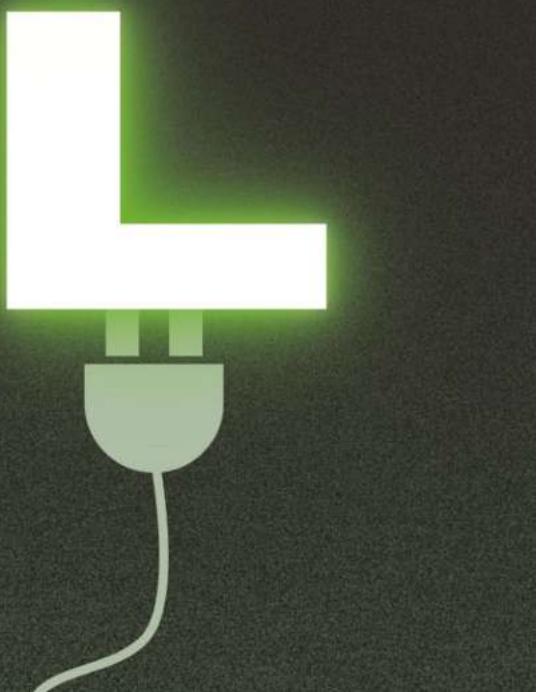
La CFE participa en la generación, transmisión y distribución de electricidad, por lo que toma un papel relevante para la correcta operatividad del sistema, pero avanza lento.



POR: Diana Gante

# FASMA CORRIDAD

ILUSTRACIÓN: EDUARDO MARTÍNEZ



os habitantes de la península de Yucatán, sobre todo, lo han vivido en carne propia. A los más de dos millones de personas de los calurosos estados de Campeche, Quintana Roo y Yucatán, el fantasma de quedarse sin energía eléctrica los persiguió de nuevo en septiembre pasado. El problema, confirmado por la presidenta Claudia Sheinbaum, se debió a fallas en una línea de transmisión.

En marzo de este año, ya lo habían padecido y el apagón se había extendido hasta Tabasco, pero, en aquella ocasión, la Comisión Federal de Electricidad (CFE) lo atribuyó a la mala calidad del gas natural, ocasionada por un alto índice de humedad en el gasoducto Mayakán, derivado de una falla en la central de cogeneración Nuevo Pemex.

El problema no es nuevo y no importa a qué se le adjudique, hay fallas. El 15 de febrero de 2021, un vórtice polar puso en jaque tanto a Texas, la cuenca gasífera de Estados Unidos, como a México. Las bajas temperaturas provocaron afectaciones en la infraestructura y el congelamiento de los ductos por donde se transporta el gas natural.

El perjuicio para México fue mayúsculo. Fueron al menos dos días de crisis en los que de este lado del río no hubo disponibilidad de gas natural texano, cuya dependencia supera el 70% para cubrir el consumo nacional. Como resultado, apagones que se extendieron por casi todo el país ante la falta de energía para cubrir la demanda, toda vez que la electricidad se produce casi en un 60% en centrales de ciclo combinado que utilizan gas natural.

Ese evento evidenció la fragilidad del país ante la indisponibilidad de ese combustible, así como no tener más centrales de generación con tecnologías diferentes a los ciclos combinados y redes de transmisión suficientes para enviar energía de zonas superavitarias a deficitarias, dejando en la oscuridad a millones de personas, empresas e industrias, así

como hogares, escuelas, hospitales y supermercados.

Aunado a las situaciones extraordinarias que puedan dejar a México sin energía, el país enfrenta una demanda eléctrica en aumento, alrededor de un 3% anual, la cual podría ser hasta del 5%. La Secretaría de Energía y la CFE analizan esas necesidades y buscan atender el crecimiento, pero las acciones aún son insuficientes. Desde el sexenio pasado, la CFE presentó un programa para incorporar centrales de generación, principalmente, ciclos combinados, pero también de combustión interna, hidroeléctricas y solares. Hasta la fecha, varias siguen sin operar.

Seis centrales de ciclo combinado fueron consideradas prioritarias. El ex presidente Andrés Manuel López Obrador y el entonces director de la CFE, Manuel Bartlett, aseguraron que estarían operando antes de que concluyera su mandato, pero la promesa no se cumplió, derivado de licitaciones desiertas por falta de interés de los privados, nuevos procesos en los que la CFE tuvo que adjudicar los proyectos con tiempos cortos de desarrollo, falta de proveeduría de equipos o no contar con gas natural.

Es ahora, con la presidenta Sheinbaum y la directora de la CFE, Emilia Calleja, que algunos proyectos empiezan a ver la luz. Aunque otros, como las centrales de Mérida

y Valladolid, en Yucatán, enfrentan problemas técnicos o de logística que impiden su puesta en marcha.

#### EL PLAN QUE NO FUE

Los proyectos con retrasos siguen siendo relevantes. Cuando inició el sexenio de López Obrador, lejos de impulsar un programa ambicioso de centrales que continuara con el ritmo que se generó tras la reforma energética de 2013, el gobierno frenó todos los proyectos para ser revisados y determinar si no existían irregularidades en los contratos. Mientras que la reforma de 2013 permitió licitar más de 50 centrales, solo renovables, en tres años, con Bartlett solo se licitaron 10 ciclos combinados y dos fases del megaproyecto solar de Puerto Peñasco.

Para inicios de 2019, se canceló la cuarta subasta eléctrica de largo plazo, que organizaba el Centro Nacional de Control de Energía (Cenace) y que pretendía licitar un nuevo paquete de centrales, así como dos redes de transmisión que realizaría la CFE. Una corría desde el istmo de Tehuantepec hasta el centro del país, cuya la finalidad era aprovechar la energía eólica de Oaxaca, y la otra permitiría la interconexión desde la península de Baja California con el resto del país y el Sistema Interconectado Nacional (SIN), de manera que atendiera los requerimientos de Baja

# 6,796 mdd

ES EL MONTO DE INVERSIÓN QUE ANUNCIÓ LA CFE EL SEXENIO PASADO EN MATERIA DE GENERACIÓN, DE LOS CUALES 5,920 MDD SE DESTINARON A CICLOS COMBINADOS.

Continental

tecnología  
alemana que conecta  
tu vida

**Adiós**  
*inseguridad en el camino*

**Hola**  
*confianza que perdura*

Visita: <https://www.continental-tires.com/mx/es/>

California, que depende de la energía que allí se produce y que la convierte, junto con Baja California Sur, en islas energéticas.

Para Arturo Carranza, especialista energético, los retrasos y una mayor demanda han incrementado el estrés en la operación del sistema. "Se generó en regiones donde ya había un déficit marcado de generación, principalmente, en las dos penínsulas", dice. "Es un estrés adicional, porque la demanda siguió creciendo en un nivel anual del 3 y el 4%, pero en zonas como Baja California, llegó al 15% en ciertas épocas del año".

Y es que no fue sino hasta julio y septiembre de 2021 cuando la CFE licitó las seis centrales prioritarias y cuyas fechas de adjudicación se consideraban entre octubre y diciembre de ese mismo año y febrero de 2022. Sin embargo, en enero de 2022 la CFE anunció que las licitaciones se habían declarado desiertas ante la falta de interés de los privados, según Miguel López López, quien fuera subdirector de Contratación y Servicios.

Tras el desaire de los privados, por razones que no se hicieron públicas, pero que se presume se trató de cortos plazos de entrega y condiciones contratuales no favorables, la CFE buscó empresas y les adjudicó sus proyectos con la promesa de que entrarían en operación antes de concluir 2024. Todos los proyectos, tanto en operación, construcción o en desarrollo, serán propiedad de la CFE, pero son licitados para que una compañía privada los realice y al finalizar se entreguen a la comisión.

Nuevamente, la promesa no se cumplió. Fue ya bajo la administración de Sheinbaum y con el nuevo plan de desarrollo de la CFE que se asignó una nueva fecha para la entrada en operación de los proyectos, los cuales están contemplados para 2025, 2026 y 2027. En total, son 10 proyectos pendientes por concluir en febrero pasado y que correspondían a la administración anterior.

El retraso no es solo una fecha en el calendario, compromete la confiabilidad del sistema

LAS DE AMLO				
Las centrales de ciclo combinado que la CFE impulsó durante el sexenio anterior no lograron entrar en operación antes de que concluyera el sexenio, en 2024.				
Proyectos prioritarios	Fecha inicial de operación	Fecha de operación aplazada en este sexenio	Estatus	Capacidad instalada MW
González Ortega	Jun/23	Abr/26	En proceso	768
Salamanca	Nd	Mar/25	En operación	927
Mérida	Feb/24	Oct/25	En operación parcial	564
Riviera Maya Valladolid	May/23	Ago/27	En proceso	1,131
Tuxpan	Abr/24	Dic/25	En proceso	1,151
San Luis Río Colorado	May/23	Ago/26	En proceso	769
Proyectos secundarios	Fecha estimada por la nueva administración	Fecha real de operación	Estatus	Capacidad instalada MW
Lerdo	Jun/25	Nd	Atrasada	350
El Sauz II	Ago/25	May/25	En operación parcial	246
Manzanillo III	Jun/25	Ago/25	Parcial	346
San Luis Potosí	May/25	Jul/25	En operación	437

NUEVA ESTRATEGIA		
Este gobierno apuesta también por su propio paquete de centrales de generación, con las que pretende atender la demanda incremental de los próximos años y los polos de desarrollo que espera impulsar.		
Proyectos ciclos combinados	Fecha estimada de operación	Capacidad instalada MW
Tula II	Dic/28	912
Altamira	Dic/28	565
Mazatlán	Jun/28	575
Salamanca II	Jun/28	478
Guadalajara*	May/29	934
Proyecto combustión interna		
Los Cabos	Nov/28	240
Proyectos solares		
Puerto Peñasco III	Dic/27	300
Puesto Peñasco IV	Abr/28	280
Carbón II	Jul/27	608
Río Escondido	Jul/27	69
Altamira	Jul/27	62
Laguna	Jul/27	36

FUENTE: CFE.

\*Requiere estudio de factibilidad

eléctrico y la posibilidad de atender la demanda creciente que, durante el año pasado, llevó al sistema a operar en algunos momentos bajo condiciones de emergencia o un margen de reserva operativo menor al 6%, cuando el recomendado es de al menos el 12%.

Ello obliga a la CFE a poner a funcionar centrales menos eficientes, costosas o contaminantes que tienen un mayor riesgo de fallar. "Si eso se extiende a este sexenio con las nuevas centrales, el riesgo

de interrupciones en el suministro sigue aumentando. Y un caso muy particular es el de la península de Yucatán, donde hay retrasos en los dos ciclos combinados de Mérida y Valladolid", puntualiza Carranza.

#### NUEVA META

Además de la conclusión de las anteriores, la CFE presentó un plan de nuevas centrales de generación, que van desde ciclos combinados y una de combustión interna hasta parques fotovoltaicos. La estrate-

# Gemini, tu asistente de IA de Google.



## Google Gemini

Esta Navidad, deja que el **Asistente de IA de Google** te ayude a disfrutar más y preocuparte menos.

Xiaomi 15T Pro

# 15,581 mdd

**CONTEMPLA INVERTIR LA ACTUAL ADMINISTRACIÓN PARA GENERAR ELECTRICIDAD, DE LOS CUALES 7,941 MDD SON PARA PLANTAS SOLARES, DE CICLO COMBINADO Y UNA DE COMBUSTIÓN INTERNA.**

gia establece fechas de entrada en operación entre 2027 y 2029, e, incluso, es más ambiciosa, pues contempla 15,446 megavatios que incluyen proyectos que aún no se dan a conocer, cuando el de la administración anterior fue de 7,228 MW entre plantas nuevas y modernizaciones.

Si bien la CFE fue puntual en las fechas para estas centrales, hay factores que pueden influir en el retraso, como la proveeduría de equipos, turbinas o transformadores. Carlos Flores, especialista del sector eléctrico, explica que, a nivel internacional, desde hace más de dos años se ha visto una sobredemanda de equipos de generación, específicamente, de turbinas para centrales de ciclos combinados, a causa del aumento de nuevas centrales alrededor del mundo.

Hay casos en los que las turbinas pueden tardar de cuatro a cinco años, lo que podría ser un golpe fulminante para los planes de la CFE, considera Flores.

Aunque hasta ahora la comisión no ha informado de algún retraso, fuentes con conocimiento del tema aseguran que las licitaciones de las nuevas centrales se encuentran detenidas, en principio porque algunas no obtuvieron el interés esperado. "Los proyectos más avanzados eran Tula y Altamira. El procedimiento se hizo a través de la gerencia de abastecimiento, los interesados tenían que manifestar interés a través de un correo electrónico, y luego se hacía un procedimiento con los interesados", asegura una fuente que pidió el anonimato. "Pero sucedió que Tula y Altamira quedaron suspendidos porque se presentó solo una propuesta para Tula, la CFE quería más opciones y suspendieron todo el calendario".

Ahora, el seguimiento de los procedimientos ha migrado a una plataforma llamada Sistema de Contratación de Esquema Especial, para ya no hacerlo vía correo electrónico, pero si se revisan las

fechas en las que la CFE dijo públicamente que se presentarían las licitaciones, no arrojan resultados.

El riesgo de que la comisión vuelva a presentar un retraso es latente. "Cuando una central arranca en tiempo, el beneficio es para el sistema eléctrico y la economía", puntualiza Flores. "Es importante que la CFE termine a tiempo, no solo por cumplir con los anuncios de la presidenta".

#### OTRO FRENTE ABIERTO

En un escenario en el que la CFE cumpla con sus centrales, hay otro factor que se vuelve decisivo para que la energía llegue a los centros de consumo: las redes eléctricas. De 2018 a 2024, la Comisión, que tiene el monopolio de las líneas de transmisión y distribución por ser una actividad exclusiva y prioritaria para el Estado, solo incorporó 3,123 kilómetros, un crecimiento de apenas el 2.8% durante el sexenio, cuando entre 2012 y 2018 fue del 85.7%, con 49,877 km.

Casiopea Ramírez Melgar, socia de la consultora Fresh Energy Consulting, explica que los planes energéticos de un país no se deben centrar solo en la generación, sino ir en paralelo con el desarrollo de redes eléctricas; además de que la planeación no se puede realizar de manera sexenal, ya que son proyectos de largo plazo y que requieren una continuidad permanente para evitar el rezago del sistema eléctrico, que, eventualmente, pueda llegar a un colapso.

"El problema en el sexenio pasado fue que dejamos de crecer, se dejaron de otorgar permisos, se retrasaron las nuevas plantas. Entonces, la tasa de crecimiento que debíamos tener para atender la demanda de manera normal no se logró, y empezamos a tener apagones", sostiene. "Y si vemos la parte de las redes de transmisión, si no las tenemos, la generación no la podemos llevar a donde se necesita;

es una combinación que no permite una correcta operación del sistema. La planeación no se está haciendo a tiempo".

Asimismo, Ramírez plantea que las redes necesitan una transformación integral; es decir, una planeación de expansión y modernización a nivel sistema, no para proyectos específicos.

En tanto, Flores coincide en que el riesgo de que no haya energía suficiente y que la CFE no pueda cubrir la demanda es que se produzcan apagones. "Aunque sean programados como dicen, al final, son apagones para los usuarios. Ahora, si lo vemos en un panorama donde el gobierno federal está muy interesado en generar certidumbre para nuevas inversiones de parques industriales, centros maquiladores, si no se tiene energía suficiente y barata, no será capaz de cumplir esos objetivos".

En materia de transmisión, el gobierno contempla 158 obras, entre nuevas líneas, reforzamientos y modernizaciones, que representarán inversiones hasta por 5,551 millones de dólares.

Si los planes del gobierno se concretan, desde la incorporación de las centrales anteriores y las programadas, así como el reforzamiento de las redes eléctricas, el país podrá hacer frente a la demanda y disminuir los riesgos de contingencias que puedan afectar el suministro.

Pero existe otro factor crítico que puede arruinar los planes. Por si fueran menores los retos del sistema eléctrico en cuanto a generación y redes eléctricas, el gas natural, que es el insumo base para la operación de las centrales, podría elevar sus precios de manera importante en los próximos años.

La misma planeación de la Sener considera que el gas natural podría, en un escenario alto, alcanzar 8 dólares por millón de BTU hacia 2026, desde los 3 dólares actuales, lo que se traduce en un incremento en el costo de la energía eléctrica que produzcan las nuevas centrales. Esto sería un nuevo elemento que pondría en jaque el suministro de electricidad del país.

# LA TRIPLE MISIÓN DEL DR. SIMI: CUIDAR AL PLANETA, A LAS PERSONAS Y ABRIR OPORTUNIDADES

---

**GRUPO POR UN PAÍS MEJOR (GPUPM) HA DESARROLLADO UN  
MODELO DE NEGOCIO QUE, ADEMÁS DE SER RENTABLE, SE SUSTENTA  
EN OBJETIVOS PARA CREAR VALOR COMPARTIDO.**

**DE ESTE MODO, EL ICÓNICO DR. SIMI SE CONVIERTE EN LA CARA  
DE UNA DE LAS ESTRATEGIAS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL  
EMPRESARIAL (RSE) MÁS SÓLIDAS, GRACIAS A PROYECTOS  
ENFOCADOS EN EL BIENESTAR DE LAS PERSONAS, EL ACCESO A  
OPORTUNIDADES Y LA PROTECCIÓN DEL MEDIOAMBIENTE.**

**Dicho compromiso se materializa en tres pilares  
esenciales: la labor de Símiplaneta, la inclusión y  
rehabilitación mediante Simipadi / Simiredi y la atención  
comunitaria que brinda la Fundación del Dr. Simi.**

# SíMiPlaneta

## EL MOVIMIENTO QUE REDEFINE LA CONCIENCIA AMBIENTAL EN MÉXICO

En un mundo donde las consecuencias del cambio climático, la pérdida de biodiversidad y la contaminación son cada vez más evidentes, la Fundación SíMiPlaneta A.C. se ha convertido en uno de los movimientos socioambientales más activos, al combinar la acción empresarial con el compromiso ecológico y social.

Esta iniciativa de Grupo Por Un País Mejor (GPUPM), conocido por el célebre Dr. Simi, representa una apuesta integral por la sostenibilidad ambiental, la educación ecológica y la participación comunitaria. Desde su creación, su objetivo ha sido claro: fomentar una cultura responsable y construir un futuro más limpio, verde y justo para todos.

### VISIÓN CON PROPÓSITO

La misión de SíMiPlaneta es restaurar el equilibrio ecológico y promover el derecho de cada persona a vivir en un entorno sano. Con una red de aliados —empresas, comunidades, instituciones y asociaciones civiles—, la organización impulsa proyectos que protegen ecosistemas, conservan especies en peligro y fomentan hábitos de consumo más responsables.

Aunque la meta no está únicamente en plantar árboles o limpiar las playas, sino también en transformar la mentalidad colectiva hacia una convivencia más armónica con la naturaleza, a través de la reducción del uso de plásticos, la conservación de recursos naturales y la transición hacia estructuras económicas sostenibles.

### CERO EMISIÓNES: UNA EMPRESA MÁS VERDE

Este programa insignia busca lograr que las operaciones de GPUPM se vuelvan completamente neutras en carbono antes de 2050, con acciones concretas como:

- Uso de energías limpias
- Reducción de emisiones en transporte y logística
- Sustitución de bolsas plásticas, mediante campañas como "Menos Plástico + Vida"
- Programas de reciclaje y gestión responsable de residuos en todas sus sucursales y centros de distribución



Sin embargo, su alcance no se limita al ámbito interno del grupo; también se proyecta hacia las comunidades, invitando a colaboradores, proveedores y clientes a ser parte de la transformación.

Estas acciones representan un esfuerzo sostenido en distintos ecosistemas del país, desde selvas y bosques hasta manglares y costas. Pero el impacto ha cruzado las fronteras con proyectos internacionales de conservación, como la adquisición de una isla de 800 hectáreas en el archipiélago de las Guaitecas, en Chile, destinadas exclusivamente a la preservación ambiental y captura de carbono.

#### **CONCIENCIA, COMPROMISO Y ACCIÓN**

SíMiPlaneta ha entendido que la sostenibilidad solo es posible si existe un cambio de conciencia. Por esta razón, organiza talleres, conferencias y actividades en escuelas, comunidades y compañías, para reducir juntos la huella ecológica.

En el tema de innovación ambiental para el sector empresarial, ha desarrollado flotas de vehículos híbridos y eléctricos, instalado contenedores de separación en centros de trabajo y promovido el aprovechamiento de las energías limpias. Cada paso se suma a un objetivo común: demostrar que la rentabilidad y el respeto al medioambiente pueden coexistir.

La organización también apuesta por la transparencia y la cooperación con instituciones científicas y académicas. A futuro, ampliará su impacto fuera de México, hasta consolidar una red latinoamericana de conservación y acción climática. Con la misma filosofía de actuar localmente y pensar globalmente, la Fundación aspira a convertirse en un referente de sostenibilidad en el continente.

Porque, al final, no hay planeta B y el momento de actuar es ahora.

**+2 millones**  
de árboles plantados

**+1.5 millones**  
de tortugas marinas liberadas

**370 millones**  
de bolsas plásticas de un solo uso se han dejado de utilizar

Presencia en  
**31 estados**  
de la República Mexicana



# **SIMIPADI / SIMIREDI**

## REHABILITACIÓN E INCLUSIÓN UNIVERSAL



En México, más de ocho millones de personas viven con algún tipo de discapacidad y enfrentan barreras que limitan su desarrollo, desde la falta de accesibilidad hasta la escasez de servicios de rehabilitación de calidad a bajo costo.

En este contexto, el Plan de Ayuda a Personas con Discapacidad (SimiPADi) y sus ya seis Centros de Rehabilitación para Personas con Discapacidad Víctor González Dr. Simi (SimiREDI) están ubicados en Ciudad Madero, Tamaulipas; Nezahualcóyotl, Estado de México; Cancún, Quintana Roo; Xochimilco, en la CDMX; Guadalupe, Nuevo León, y recientemente en Puebla capital.

Surgen como una respuesta solidaria y concreta ante la demanda urgente de atención integral, digna y accesible para las personas que viven con algún tipo de discapacidad, sin importar su situación económica. El proyecto es impulsado por el Grupo Por

Un País Mejor y encabezado por su fundador, Víctor González Torres, fiel a la filosofía de que la ayuda debe llegar a quienes más la necesitan.

### **UN ESFUERZO QUE TRANSFORMA REALIDADES**

SimiPADi nació para generar un impacto genuino en la vida de las personas con discapacidad, a través de acciones que abordan la salud física, la inclusión social y laboral. Por ello, SimiREDI representa el primer paso tangible de una estrategia de atención a largo plazo.

La atención médica especializada en rehabilitación física y terapia abarca los ámbitos emocional, psicológico y social. Su meta es atender a personas de todas las edades que presentan discapacidad o limitaciones derivadas de enfermedades musculares-degenerativas, accidentes o lesiones (secuelas de accidentes cerebrovasculares, lesiones ortopédicas y fracturas u otros padecimientos).

La diferencia está en su enfoque humanista y accesible y calidad a costos bajos, priorizando a quienes tienen menos recursos económicos, ya que todas las personas merecen la oportunidad de vivir con salud, movilidad y dignidad. El esquema no distingue edad, género ni tipo de discapacidad y pone énfasis en aquellas personas que no tienen acceso a otros servicios similares por su precio alto.

Así, SimiREDI no solo representa un espacio de recuperación física, sino también un lugar de esperanza y crecimiento humano con terapias físicas y ocupacionales, atención odontológica y nutricional, talleres de huertos y actividades que fomentan la autonomía y la confianza personal.

Su plan a futuro contempla la creación de nuevos centros de rehabilitación en otras regiones, para construir una red que cubra a miles de personas con atención especializada.



## EL MODELO 360

SimiPADi se fundamenta en cuatro ejes que guían todas sus actividades:

- Apoyo a instituciones que trabajan directamente con personas con discapacidad, fortaleciendo su capacidad operativa mediante donaciones, equipamiento y colaboración técnica.
- Atención médica especializada, que se materializa en los centros SimiREDI, con rehabilitación, fisioterapia y orientación integral.
- Apoyo individual a personas en situación de pobreza extrema, brindando recursos, medicamentos y herramientas para mejorar su calidad de vida.
- Inclusión laboral y capacitación, con programas que buscan insertar a las personas con discapacidad en el mundo del trabajo y promover su independencia económica.

En SimiREDI, más que una consulta médica, las personas con discapacidad encuentran un acompañamiento cercano, un círculo de apoyo y la oportunidad de recuperar movilidad, autoestima y esperanza.

**SIMIREDI PROMUEVE UN MENSAJE PODEROSO: LA DISCAPACIDAD NO ES UN IMPEDIMENTO PARA PARTICIPAR ACTIVAMENTE EN LA SOCIEDAD. LOS CENTROS BUSCAN DERRIBAR ESTIGMAS Y FOMENTAR UNA CULTURA DE RESPETO, EMPATÍA E IGUALDAD DE OPORTUNIDADES. CON SUS PROGRAMAS, IMPULSA LA CAPACITACIÓN LABORAL, LA INDEPENDENCIA PERSONAL Y LA INTEGRACIÓN SOCIAL DE LAS PERSONAS CON DISCAPACIDAD.**



## LA COBERTURA SOCIAL DE SIMIPADI

Miles de personas en México y Chile se han visto favorecidas por el apoyo directo a instituciones, donaciones de equipamiento y atención individual. Hasta la fecha, la alianza ha sido con más de 90 organizaciones para personas con discapacidad, con cerca de 8,600 beneficiarios.

Su magnitud se entiende mejor cuando se considera que, en México, más de ocho millones de personas viven con algún tipo de discapacidad. La falta de infraestructura adecuada, de recursos económicos y de políticas públicas efectivas hace que muchas de ellas enfrenten aislamiento y limitaciones diarias. Frente a ese panorama, proyectos como SimiREDI representan un paso firme hacia una sociedad más equitativa e incluyente.

El proyecto simboliza la unión entre la medicina, la empatía y el compromiso social y su objetivo también es generar un cambio de mentalidad en la sociedad. En SimiPADi, la inclusión se entiende como un derecho humano y como una responsabilidad completamente colectiva.

# *La Fundación del Dr. Simi*

## CAMBIA VIDAS

Desde hace más de tres décadas, la Fundación del Dr. Simi ha tejido una red de apoyo solidario a lo largo de México, con el propósito de que adultos mayores, mujeres en situación de pobreza, personas con discapacidad y comunidades marginadas tengan acceso a servicios dignos que mejoren su calidad de vida.

Esta organización privada, sin fines de lucro, actúa como brazo asistencial de GPUPM. Así, ha desarrollado iniciativas y planes de ayuda que van desde la entrega de alimentos, apoyo médico y rehabilitador, programas de inclusión social, y construcción de vivienda hasta atención psicológica gratuita, entre otras.

Su misión es ponerse del lado de quienes más lo necesitan, con "hechos reales de manera comprometida, transparente y humana". Su visión apunta a convertirse en una organización de referencia en cuestión de asistencia social para diversos sectores vulnerables.

Con presencia internacional, múltiples líneas de acción y proyectos que buscan responder a diversas problemáticas sociales, ofrece un claro ejemplo de cómo la solidaridad organizada puede operar con alcance, consistencia y adaptabilidad.

### ÁREAS DE ENFOQUE

Para abordar las diferentes necesidades sociales, destacan:

- Apoyo a instituciones de asistencia social. Donaciones, equipamiento, apoyo operativo a casas-hogar, centros para personas con adicciones, personas mayores y comunidades marginadas.
- Lucha contra la pobreza extrema. Programas de entrega de despensas, acceso a servicios médicos y terapias. Quienes menos tienen pueden recuperar oportunidades y su dignidad.
- Atención en desastres y contingencias. Actuación en zonas afectadas por fenómenos naturales o crisis, con brigadas de apoyo, consultas médicas y despensas.
- Centros comunitarios y otras infraestructuras. Espacios que buscan fomentar la salud, la rehabilitación, la inclusión de personas con discapacidad y acciones afines.

Además de estos pilares, la fundación ha implementado programas especializados, por ejemplo, para la atención a personas con discapacidad, la salud emocional, rehabilitación y vivienda digna (como el proyecto "Colonias Simi").

Gracias a su estructura, puede operar con un modelo diversificado que permite responder tanto a necesidades urgentes como a procesos de desarrollo a mediano y largo plazo.



### VALORES

- **HONESTIDAD**
- **CONFIANZA**
- **COMPROMISO**
- **INTEGRIDAD**
- **GENEROSIDAD**
- **RESPECTO**
- **JUSTICIA**

### UN LLAMADO A FORJAR EL PROGRESO

La labor de la Fundación del Dr. Simi muestra que la asistencia social puede ir más allá de la entrega de bienes, hasta transformarse en un motor de dignidad, inclusión y esperanza. No se trata únicamente de aliviar una carencia, sino de abrir caminos para que las personas y comunidades se fortalezcan, cooperen y sean parte activa del cambio.

Para quienes observan, participan o desean colaborar, demuestra que la solidaridad organizada funciona cuando se trabaja con visión, valores y estructura, pero también cuando se mantiene el ánimo de ver a la persona detrás de la necesidad. Contar historias, reconocer logros, asumir responsabilidades y mantener la transparencia son componentes esenciales.

En un país donde los desafíos sociales son amplios, esta fundación es un testimonio de que cada acción cuenta, que cada persona importa y que la transformación es posible cuando se combina el recurso con el corazón.

La invitación es a ver la ayuda como un proceso vivo, continuo y colectivo. Porque, al final, mejorar la calidad de vida de quienes menos tienen no es solo un acto de caridad, es una apuesta por un país más justo, humano y solidario.



### CREDIBILIDAD EN CIFRAS

**30 años**  
de trabajo constante

**+2 millones**  
de familias beneficiadas

Presencia en  
**3 países:**  
México, Estados Unidos y Colombia

**+3,000**  
toneladas de alimento donadas al año

**+60,000**  
medicamentos entregados  
de forma gratuita, anualmente

**6 Centros**  
de Rehabilitación para Personas con  
Discapacidad Víctor González Dr. Simi

**30 sedes**  
en México, que benefician a más de  
dos millones de personas cada año

**4**  
Colonias Simi en Ecatepec, Estado de México;  
Mérida, Yucatán; Guadalupe, Nuevo León, y  
Zapopan, Jalisco



CADA FUNDACIÓN REFLEJA LA VISIÓN DE GRUPO  
POR UN PAÍS MEJOR (GPUPM) PARA GENERAR UN  
IMPACTO TANGIBLE Y DURADERO, DEMOSTRANDO  
QUE LAS EMPRESAS CON PROPÓSITO PUEDEN SER UN  
MOTOR REAL DE CAMBIO EN MÉXICO.



PODCAST ➤

**RESUMEN DIARIO DE LAS  
MEJORES NOTICIAS**

*LUNES A VIERNES 6 AM*

DISPONIBLE EN



# SUPERAR LA ODIO CRISIS

Tras un lapso que puso en riesgo su historia de siete décadas, la empresa quiere consolidar su recuperación con una estructura corporativa renovada y servicios enfocados en la experiencia del cliente.

POR:

*Mara  
Echeverría*

FOTOS:

*Anylú  
Hinojosa-Peña*





**RENOVACIÓN.**  
Francisco Schnaas  
llegó a dirigir la  
empresa en enero  
de este año, tras el  
concurso mercantil.

**E**n sus pasillos no hay señales de haber transitado por un periodo complejo. En la sucursal ubicada en la calle Darwin de la colonia Anzures, en la Ciudad de México, los corredores marcan claramente los estantes para cada tipo de destilado, ya sea ginebra, tequila o whisky, con una amplia oferta de vinos y licores; además del área de salchichonería y charcutería, donde hay quesos y carnes frías que varían en precio y presentación. La Europea ha dejado atrás el trago amargo que fue la reestructuración de su deuda.

La tienda es atendida por dos mujeres, quienes comentan que la afluencia en el piso de ventas suele elevarse cuando hay cerca una festividad, como la Navidad, en la que coloca con éxito su tradicional bacalao y otros productos gourmet.

En el interior también hay un área específica para empresas y cotizaciones de eventos, en la que se despachan los pedidos que realizan los consumidores a

través de agregadores de entrega a domicilio, como Uber, DiDi o Rappi, una apuesta de la firma para mantenerse vigente.

De igual forma, entre las mermeladas, ates y aceitunas se pueden encontrar paquetes de regalo, como una pata de jamón de cerdo con un precio al público de más de 6,000 pesos, envoltorios de vinos Freixenet con un par de copas de obsequio y canastas con diversas mercancías entre vinos y alimentos de diferentes tamaños, con opción de personalizarse.

“La Europea ha sabido adaptarse a los tiempos modernos y, en consecuencia, actualizarse. Espacios más amplios, estanterías de buena altura, comodidad y accesibilidad hacen de La Europea un buen lugar para encontrar una buena selección de vinos, licores y productos gourmet. Concretamente y, en

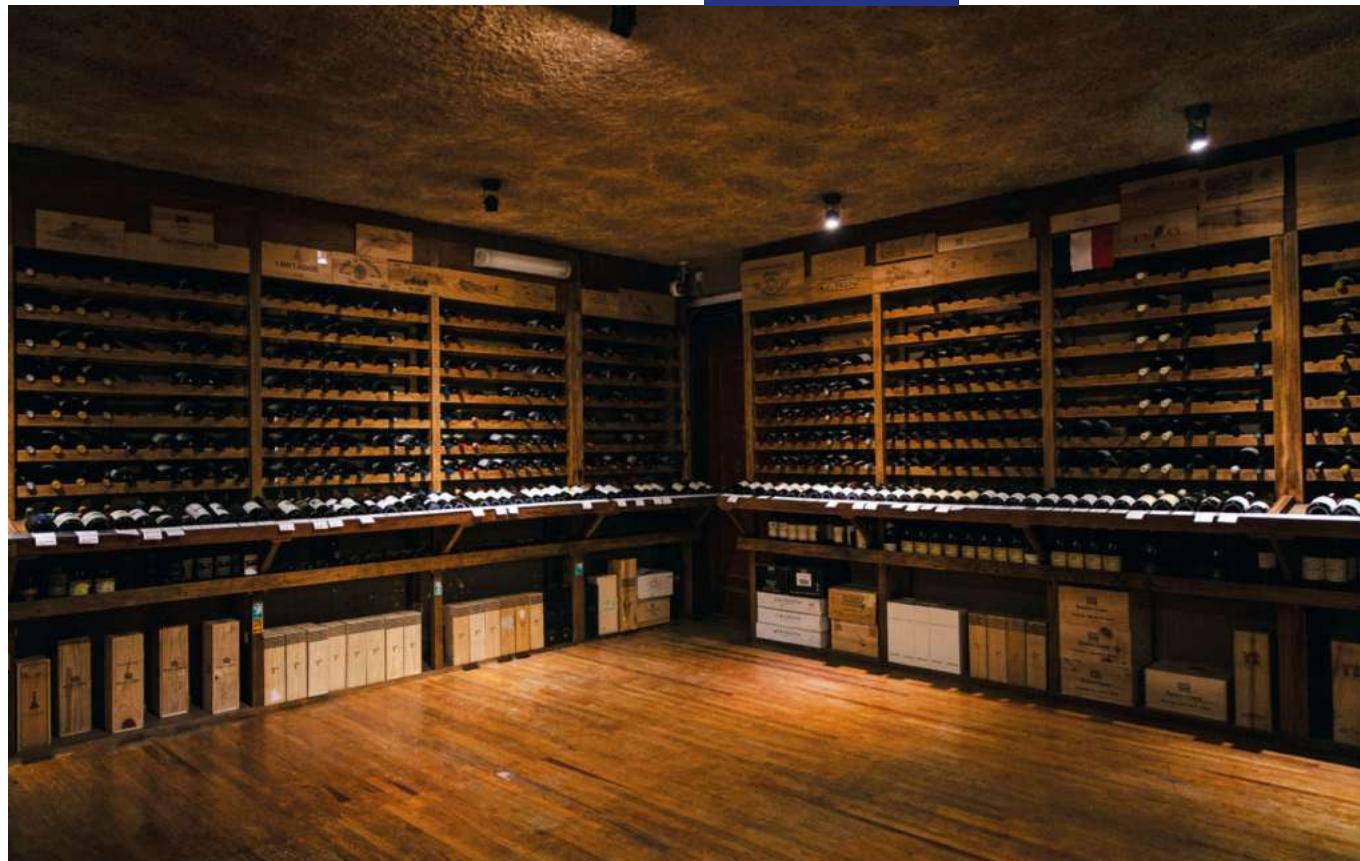
esta sucursal, excepcional atención y servicio”, dice una de las muchas opiniones de esta sucursal en la plataforma de Google Maps.

Fundada en 1953, La Europea ha transitado por uno de los períodos más difíciles de su historia. En mayo de 2024 concluyó un proceso de concurso mercantil con el que reorganizó sus compromisos con acreedores y liquidó una deuda por más de 777 millones de pesos. A poco más de un año y medio, consolida su recuperación con una estrategia que va más allá de sanear sus finanzas; más bien, lleva a cabo una profunda reestructuración.

Esta transformación abarca desde la proveeduría en piso de ventas hasta la relación con los clientes, con un nuevo enfoque en la fidelización, la asesoría personalizada y la experiencia de compra. “Nos dimos cuenta de que había una oportunidad muy grande de tomar este momento para hacer una intervención profunda, que fuera más allá de una reestructura financiera y sentar las bases para las décadas siguientes”, dice Francisco Schnaas, CEO de La Europea desde enero de 2025.

Lo anterior cobra relevancia si se considera que el

**VARIEDAD.** La empresa ha perdurado en el tiempo a través de su amplia gama de vinos y licores, nacionales e importados.





**MODERNIZACIÓN.** Los clientes valoran las renovadas estanterías y la ampliación del catálogo de productos.

mercado de las bebidas alcohólicas en México se expandirá de manera sólida desde 58,400 millones de dólares en 2025 hasta los 81,200 mdd hacia 2030, logrando una tasa de crecimiento anual compuesta del 6.8%, de acuerdo con un análisis de la consultora StrategyHelix Group. “Esta trayectoria de crecimiento refleja la dinámica cambiante del consumidor, donde la innovación, la moderación y el consumo aspiracional convergen para redefinir la demanda en todas las categorías”, detalla el informe.

Y es que, durante más de siete décadas, la compañía logró consolidarse dentro del mercado de las tiendas especializadas en la venta de vinos y licores. Fundada por el migrante español Gumerindo Ruiz Noriega, abrió su primera tienda en 1953, en la calle Ayuntamiento del Centro Histórico de la Ciudad de México. Su expansión nacional comenzó en los años 80 con su llegada a Guadalajara, y continuó en los 2000 hacia destinos turísticos, como Cancún, Los Cabos y Tulum.

Pero varios años después, la pandemia interrumpió ese largo brindis. Con la caída

“  
**HABÍA UNA OPORTUNIDAD DE TOMAR ESTE MOMENTO PARA HACER UNA INTERVENCIÓN PROFUNDA.**

Francisco Schnaas,  
director general de La Europea.

del turismo, el cierre de restaurantes y la cancelación de eventos, la cadena perdió casi la mitad de sus ingresos. En marzo de 2023, la empresa informó al Juzgado Segundo de Distrito en Materia de Concursos Mercantiles que sus ventas a hoteles, banquetes y restaurantes, que representaban el 50% de su facturación, se habían desplomado 90%. Sin flujo suficiente, no tuvo para cubrir sus obligaciones.

La Europea se declaró entonces en concurso mercantil. “Los ingresos no percibidos durante esos años fueron la razón de la falta de liquidez que provocan el incumplimiento generalizado en el pago de sus obligaciones”, se lee en el documento judicial. En ese momento, la cadena contaba con 110 sucursales y cerca de 700 empleados en todo el país. Como parte de la reestructuración, la empresa cerró ocho tiendas para mejorar la rentabilidad del resto de sus unidades. Hoy, con un esquema más sólido y un enfoque renovado en la experiencia del cliente, busca recuperar el crecimiento.

Ángel Méndez, consultor de negocios de la Escuela Bancaria y Comer-

cial (EBC), opina que si bien La Europea tenía una alta dependencia de la venta de mercancías a hoteles y restaurantes, lo que la derrumbó fue una deuda que se volvió impagable, sin recursos para responder a la crisis con tecnología, es decir, con iniciativas de comercio electrónico.

“El principal problema fue el endeudamiento excesivo para mantener el negocio de la manera tradicional”, indica Méndez. “No lo utilizaron para comprar tecnología o logística, fue para mantener un negocio que durante muchos años había funcionado, pero no después de la pandemia”.

Fue así que decidió que debía actualizarse. La empresa vigorizó sus ventas en un canal fuera del tradicional con Concierge, un programa que atiende las necesidades de sus clientes vía WhatsApp y que ofrece diferentes privilegios, entre los que destacan entregas a domicilio sin costo y pagos seguros con tarjetas de débito y de crédito, entre otros.

El foco estuvo igual en sus finanzas. El experto en concursos mercantiles Darío Jandette Fuentes, socio de Mañón Quintana Abogados, explica que las empresas como La Europea que se acogen a estos procesos judiciales tardan por lo menos un año en retomar su cauce financiero, luego de cumplir algunas disposiciones, como la reestructuración de pasivos, y establecer acuerdos con los acreedores para firmar el convenio concursal.

En el caso de las empresas que no logran entrar a un concurso mercantil, son declaradas en quiebra, proceso por el que tienen que recurrir a la venta de sus activos para finiquitar las deudas con sus acreedores. “El principal reto y el objetivo que tiene esta etapa después de que se declare en concurso mercantil es precisa-



mente buscar llegar a un acuerdo con sus acreedores. No es sencillo alinear los intereses de todos los acreedores, y podríamos decir que La Europea ya pasó lo más difícil", señala el especialista.

Jandette Fuentes detalla que los convenios concursales requieren el aval de un porcentaje de los acreedores, aunque al ser vinculantes, tienen que ser acatados por todos. También significa que las autoridades regulan el cumplimiento de las obligaciones por parte de la compañía. Una de las ventajas es que los acuerdos tienen como objetivo el posible restablecimiento de una relación comercial a largo plazo.

### UNA NUEVA RECETA

La Europea ha trabajado en un plan que combina disciplina financiera con una transformación de fondo que incluye una renovación no solo corporativa, sino operativa. Como parte de este plan, se conformó un nuevo consejo de administración del que la empresa no comparte detalles, aunado a la integración de comités funcionales para enriquecer los equipos de trabajo, atraer talento y mejorar los procesos internos.

En esta nueva etapa, la dirección de La Europea también ha

apostado por redefinir su propuesta de valor hacia los consumidores. "Las opciones que un cliente tenía quizás hace 20 años en el mercado en México son muy distintas a las de hoy en día", comenta Schnaas.

La empresa quiere mantener su relevancia ante un público más informado y exigente, por lo que uno de los pilares es la curaduría de su catálogo. "Hemos trabajado mucho en la intencionalidad, buscando marcas líderes con condiciones de máxima competitividad. Queremos que nuestros clientes encuentren el producto que quieren en condiciones óptimas de competitividad", dice el CEO.

La cadena ha enfocado su estrategia en incentivar las ventas por volumen y ofrecer productos para acompañar celebraciones, como servicios de barra libre, que no estaban en su oferta.

En las tiendas, los cambios ya son tangibles, especialmente, en fin de año. "Es un trabajo que no está completo a la fecha, que estamos haciendo y que vamos a seguir haciéndolo por los siguientes meses, quizás, años", precisa Schnaas. El valor agregado, dice, está en la curaduría, la presentación y la posibilidad de personalizar los productos. "A

partir del próximo año, terminando la temporada, vamos a seguir manteniendo opciones de regalo para nuestros clientes", agrega.

### LA OTRA ESPECIALIDAD DE LA CASA

La Europea también ha afianzado su plataforma para la organización de celebraciones y eventos, con opciones de reembolso y asesoría personalizada. Los expertos de la tienda ayudan a calcular las cantidades ideales de compra según el número de invitados y el tipo de ocasión, una medida que pretende reforzar la lealtad de los consumidores.

Y justo, una de las innovaciones recientes es la experiencia de la barra libre, diseñada junto con sus proveedores. "Nosotros no participamos en la operación del evento, pero nos dimos cuenta de que hay una preocupación auténtica, del lado de los clientes como de las marcas, de asegurar que el producto que se sirve sea legítimo y de calidad. Con las barras libres trabajamos para asegurar que el producto tenga una cadena de control hasta el evento", apunta Schnaas.

El equipo de La Europea suministra la mercancía directamente a banqueteros, capitanes de meseros y barras de consumo, garantizando la autenticidad y la conservación de cada bebida.

Además, la cadena ha robustecido su programa de membresías sin costo que ofrecen beneficios como puntos, descuentos e invitaciones a experiencias. Esta estrategia de fidelización intenta mantener a los compradores minoristas activos y estrechar la relación con los clientes frecuentes. "Como cualquier empresa que tiene una trayectoria de más de siete décadas, es entendible que haya momentos más complejos que otros. Ahora, aspiramos a ser la primera opción de nuestros clientes", afirma Schnaas.

A un año de haber iniciado su reestructuración, La Europea celebra su permanencia en el mercado mexicano con un plan que combina tradición, innovación y disciplina financiera. Y aunque el brindis aún es de prudencia, la empresa parece decidida a mantener su legado.



## Tecnología, I.A. y soluciones integrales que redefinen la logística empresarial



**E**n un mundo donde la eficiencia operativa y la velocidad de respuesta determinan la competitividad de los negocios, Envia.com se ha consolidado como una de las empresas tecnológicas más relevantes en el sector de la logística digital internacional. Con una plataforma diseñada para integrar y optimizar cada etapa del proceso logístico —desde el envío de paquetería hasta el transporte de carga pesada—, la compañía mexicana lidera una transformación profunda en la forma en que las empresas gestionan su distribución.

Bajo el liderazgo de Raymundo Garza Belden, Envia.com ha evolucionado de ser una plataforma de gestión de envíos a un ecosistema logístico inteligente, capaz de atender las necesidades de e-commerce, retail y transporte industrial con la misma precisión. Su estrategia de crecimiento se apoya en tres pilares clave: innovación tecnológica, eficiencia operacional e inteligencia artificial aplicada.

El alcance de Envia.com va mucho más allá de la paquetería tradicional. La empresa ofrece soluciones de carga parcial (LTL) y carga completa (FTL), diseñadas para empresas que requieren transportar pallets, materiales voluminosos o mercancía de alto tonelaje a nivel nacional e internacional.

A través de una red de paqueterías y transportistas certificados y una plataforma tecnológica de última generación, las empresas pueden cotizar, coordinar y rastrear envíos de camiones completos en tiempo real, accediendo a tarifas competitivas.

La apuesta de Envia.com es simplificar procesos logísticos que históricamente han sido complejos y fragmentados. Hoy, cualquier negocio —desde una pyme que distribuye materia prima hasta un corporativo con operaciones en varios países— puede administrar su logística de

carga pesada desde un solo panel digital, integrando todos sus proveedores, transportistas y puntos de entrega bajo una misma interfaz. Desde su sede en Monterrey, Nuevo León, Envia.com coordina operaciones en más de 11 países, incluyendo España, Brasil, India, Colombia, Argentina, Guatemala y Estados Unidos. Su estructura descentralizada pero tecnológicamente conectada le permite adaptarse a las normativas locales y ofrecer la misma calidad de servicio en cada región.

Este modelo de gestión global ha demostrado ser una ventaja competitiva frente a los retos de la industria logística moderna, donde la flexibilidad y la capacidad de respuesta inmediata son fundamentales. Con una red que integra más de 100 carriers y 50 plataformas de e-commerce, la empresa ofrece una cobertura integral tanto para el comercio minorista como para el comercio industrial.

A nivel corporativo, Envia.com cuenta con un equipo internacional de más de 500 colaboradores, expertos en logística, desarrollo tecnológico, ejecutivos de cuentas KAE y atención al cliente. Esta estructura multicultural y capacitada sostiene la operación que da soporte a miles de empresas en todo el mundo.

Entre los principales beneficios que las empresas obtienen al usar la plataforma destacan la reducción de costos logísticos por consolidación de servicios, la gestión centralizada de todos los envíos, el rastreo en tiempo real y control total de la operación y la atención al cliente, respaldada por equipos locales.

Estas ventajas han convertido a Envia.com en un aliado estratégico del comercio electrónico y la distribución industrial, fortaleciendo cadenas de suministro y eliminando fricciones logísticas que frenan la expansión de los negocios. Durante su liderazgo, Raymundo Garza Belden ha trazado una visión de desarrollo a cinco años basado en el diseño e implementación de soluciones logísticas ágiles, intuitivas y escalables.

El siguiente paso en la hoja de ruta de la compañía es seguir fortaleciendo su infraestructura tecnológica para convertirse en una plataforma logística global líder en inteligencia artificial aplicada. Su meta es clara: hacer que la logística sea más inteligente, más humana.



# EL NEGOCIO DE LA EXPERIENCIA

Méjico aún no entiende que su próxima gran industria tiene canas: la población mayor de 60 años es el 12.8% del total hoy, será el 15% en 2030 y el 34.2% en 2070. Un mercado enorme sin estrategia.

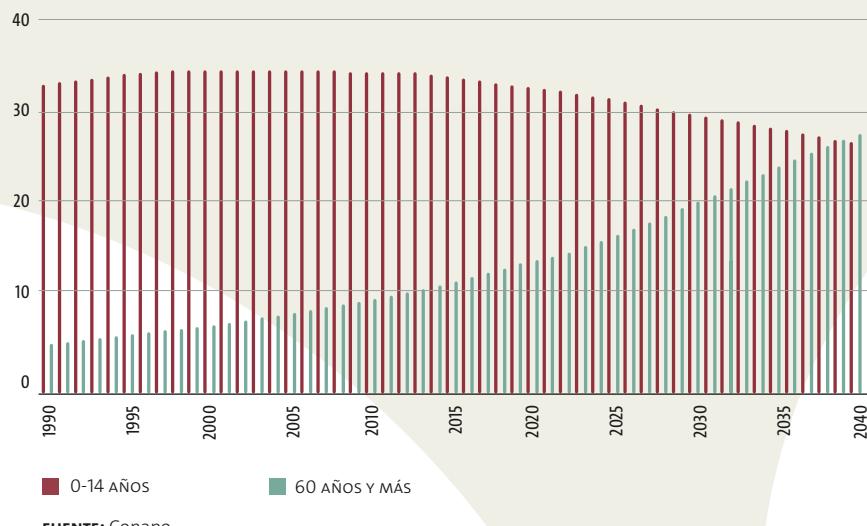
POR: Patricia Tapia y Octavio Torres

ILUSTRACIONES: TINTA DRAGÓN

## CADA AÑO, MÁS GRIS: EL CAMBIO DEMOGRÁFICO EN MARCHA

México vive más y nace menos. La esperanza de vida es de 75.5 años.

MILLONES DE PERSONAS



FUENTE: Conapo.



urante mucho tiempo, cumplir 60 años significaba retirarse, pocas oportunidades de ocio y dejar espacios (laborales, creativos, de entretenimiento) para las siguientes generaciones. Pero la vida cambió. Ahora, quienes cruzan esa edad ya no son los mismos que hace medio siglo. Muchos trabajan, viajan, aprenden, se mantienen activos. La imagen de la vejez quieta se desvanece.

Ante ese escenario, México se asoma a su próximo gran mercado: la economía plateada. En el país viven 17.1 millones de personas adultas mayores, el 12.8% de la población total. Hacia 2030, esa proporción alcanzará casi el 15%. La tendencia no se detendrá. El Consejo Nacional de Población (Conapo) estima que, en 2070, las personas mayores representarán el 34.2% de los habitantes.

La disminución de la tasa de natalidad y el aumento de la esperanza de vida impulsan este cambio silencioso que avanza mientras el país mira hacia otro lado. La llamada economía plateada sostiene buena parte del crecimiento en Japón y en Europa, pero en México sigue sin hallar terreno fértil. Aquí el envejecimiento avanza sin estrategia y con un gasto público que amenaza con desbordar las finanzas.

Óscar Berumen, director general de Viraal, firma especializada en servicios financieros para pensionados y jubilados, señala que,



hacia 2050, el 40% del consumo interno de México provendrá de personas mayores de 60 años. "El reto está en alcanzar los estándares de Japón o Europa, donde la economía plateada representa 50% y 30% del crecimiento económico, respectivamente", dice.

El portal Canitas, dedicado a la tercera edad, prevé que de aquí a 2050 uno de cada cuatro mexicanos será adulto mayor. Ciudad de México, Veracruz y Morelos ya muestran un envejecimiento adelantado.

Este grupo no es homogéneo. Muchos son dueños de vivienda, invierten, reciben pensiones, remesas, siguen trabajando o administran su patrimonio. Deciden qué compra la familia, adoptan herramientas digitales y se convierten en un consumidor poderoso, subatendido y en expansión.

Las oportunidades de negocio florecen en todos los frentes. En salud y bienestar crece la demanda de telemedicina, alimentos funcionales y servicios a domicilio. En vivienda, el *cohousing* se perfila como un nuevo modelo de comunidad activa en lugares como Chapala, Querétaro o San Miguel de Allende. El turismo senior gana espacio con experiencias accesibles y seguras, desde recorridos culturales hasta paquetes médicos.

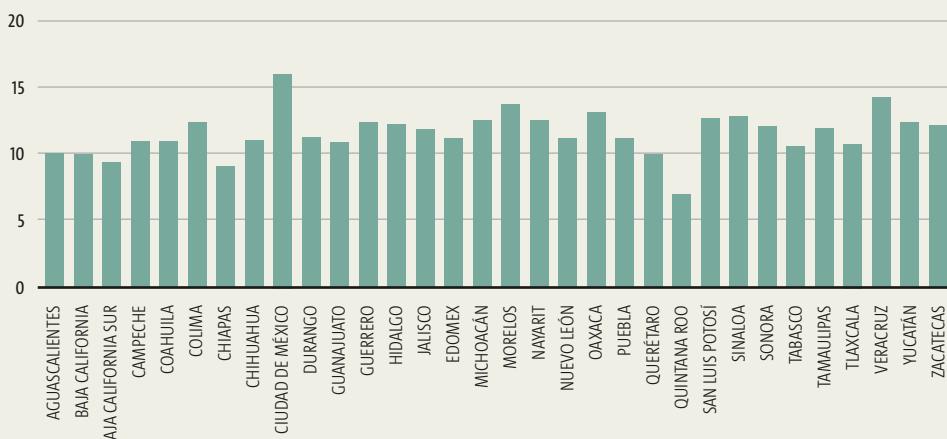
La encuesta '¿En qué gastan las y los pensionados en México?', presentada por Banorte este año, revela que a lo que más destina su dinero este segmento de la población es a alimentos (3,947 pesos mensuales, en promedio), seguido de servicios (2,728 pesos) y salud (1,881 pesos). El estudio también mostró que, si contaran con un ingreso adicional, el 27% lo destinaría a salud, el 13%, a vivienda, y el 11%, a alimentos.

La oportunidad está ahí y quien actúe primero tendrá la ventaja en un mercado que no para de crecer. Sin embargo, la sociedad mexicana no ajusta su ritmo al cambio. A partir de cumplir los 50, muchos enfrentan puertas cerradas. Para Adriana Valladares, conductora del pódcast *Hablando en plata*, el prejuicio se traduce en negocios perdidos. "Muchas áreas de

### LOS ADULTOS MAYORES, POR ESTADO

Ciudad de México lidera el envejecimiento poblacional con la mayor proporción, le siguen Veracruz y Morelos.

% DE POBLACIÓN ADULTA MAYOR RESPECTO AL TOTAL POR ENTIDAD

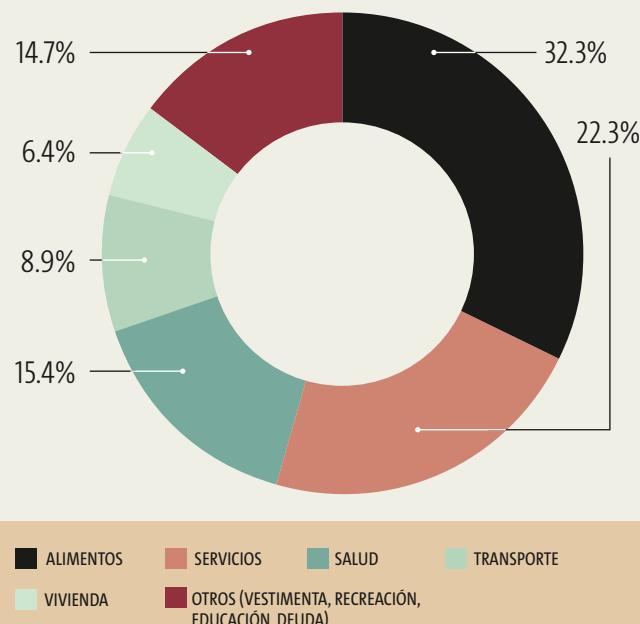


FUENTE: Censo 2020, INEGI.

### ¿CÓMO GASTAN SU PENSIÓN LAS PERSONAS ADULTAS MAYORES?

La encuesta de Banorte revela en qué centran su gasto y sus prioridades. Alimentos, servicios y salud encabezan su presupuesto.

PORCENTAJE DEL GASTO



FUENTE: Banorte.



México y Centroamérica

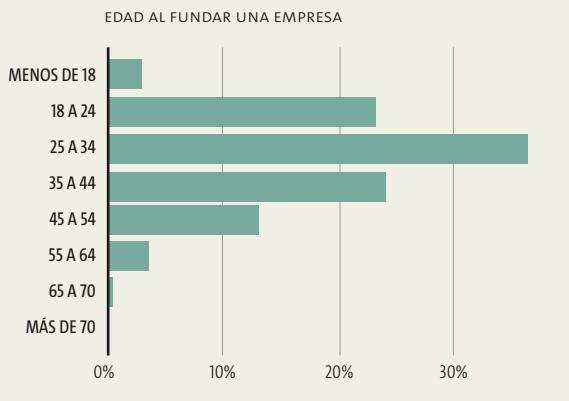
Detrás de Pequeños Productores  
hay grandes historias



Descubre más del programa  
Pequeño Productor

### UNA MINORÍA EMPRENDE EN LA VEJEZ

Existen pocas opciones de fortalecimiento de capacidades empresariales para personas mayores de 65 años.



marketing repiten que solo el público joven asegura clientes por años", afirma.

Valladares, especialista en comunicación y marketing, rebate con datos. "Hay productos que solo se consumen en la primera infancia. La natalidad cae y el mercado infantil se reduce. A la par, crece el gasto de hogares con mascotas y el universo de consumidores mayores. El mundo ya tiene más personas de 65 años que niños menores de 10. Las empresas que no actualizan su mira dejan dinero sobre la mesa. Es una miopía", sentencia.

Aunque México lidera en América Latina por número de empresas y organizaciones dedicadas a la economía plateada, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) identificó solo 47 firmas nacionales que ofrecen productos y servicios para personas mayores.

Quienes tienen más de 55 años representan un segmento atractivo. Según YouGov Profiles, el 58.9% declara tener una situación financiera estable, frente al 50.4% del público general y al 42.8% de los jóvenes de 18 a 24 años. Esa estabilidad se traduce en mayor disposición a gastar. Seis de cada 10 personas mayores de 55 años aseguran que no les molesta pagar más por productos de buena calidad. La cifra supera la del resto de los grupos etarios.

#### MÁS ALLÁ DE VERLOS COMO CONSUMIDORES

La economía plateada no consiste solo en vender productos o servicios a los adultos mayores, sino también en abrirles espacio para emprender. Berumen lo explica con claridad: "En Japón, se impulsaron pro-

sión", comenta. El reto, advierte, no termina en el acceso a recursos. Considera indispensable combinar la inclusión financiera con educación tecnológica y rediseñar los servicios para adaptarlos a sus condiciones. "El gran desafío es crear productos financieros ágiles, confiables y fáciles de usar, acompañados de educación financiera", subraya.

Entre quienes abren camino está Luis Garza Hoth, fundador de Entrecanos. A los 72 años, encabeza una red que impulsa el emprendimiento entre mayores de 50. "Cuando fui a la Secretaría de Economía a preguntar qué programas tienen para nosotros, me dijeron 'todos' y 'ninguno'. Así nació Entrecanos". Desde entonces, organiza premios para emprendedores senior y prepara la primera Cumbre de Economía Plateada en México, prevista para octubre de 2026 en Guadalajara, con apoyo del ITESO y del Tec de Monterrey, de ahí espera que surja la hoja de ruta. Pero también en eso ha enfrentado el desinterés del gobierno.

Garza Hoth se jubiló en 2015 y decidió crear su propio empleo. "A los 45 ya te prejubilan. Si no hay trabajo, hay que inventarlo". Su historia se repite en miles de mexicanos que buscan reinventarse ante un sistema que los expulsa. "No me califiques por mi edad, mide mi capacidad", pide con insistencia.

En México, emprender después de los 65 años aún es una excepción. Apenas el 0.4% de las personas fundadoras de empresas pertenece a este grupo. Tres de cada cuatro dirigen micro o pequeñas empresas con menos de 10 empleados y facturación anual inferior a 20 millones de pesos. Para nueve de cada 10, su negocio representa una segunda fuente de ingresos o un ingreso complementario.

La edad, lejos de ser un obstáculo, se convierte en un activo. Según la Radiografía del Emprendimiento 2024 de la Asociación de Emprendedores de México (ASEM), el 48% de los fundadores mayores de 65 años identificó una oportunidad de negocio como motivo principal para crear su empresa, casi el doble del promedio nacional. Su experiencia laboral les permite detectar oportunidades, reducir riesgos y responder con criterio a los desafíos del mercado.

Garza Hoth asegura que México podría aprender de Japón, donde los jubilados asesoran a jóvenes emprendedores, o de Alemania, que ya pide a sus pensionados volver al trabajo. "También necesitamos de los jóvenes que se tomen el tiempo para enseñarnos ciertas herramientas digitales y tecnologías

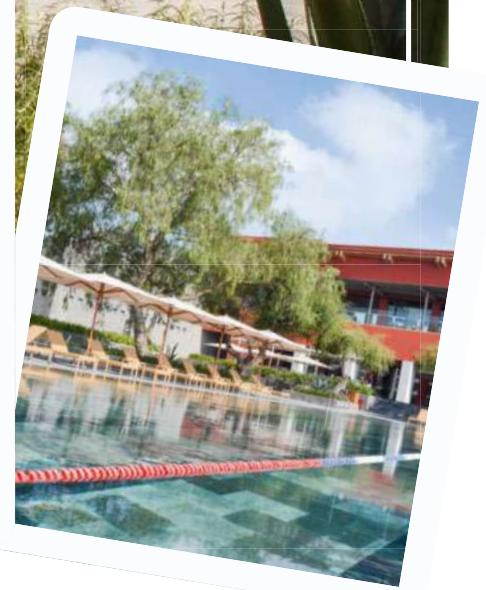
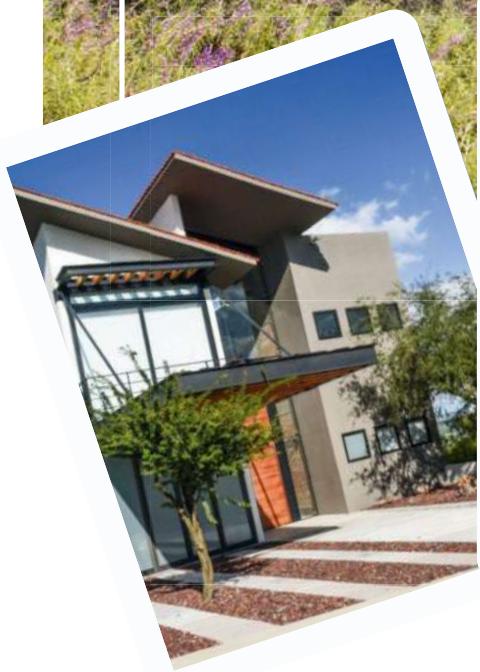
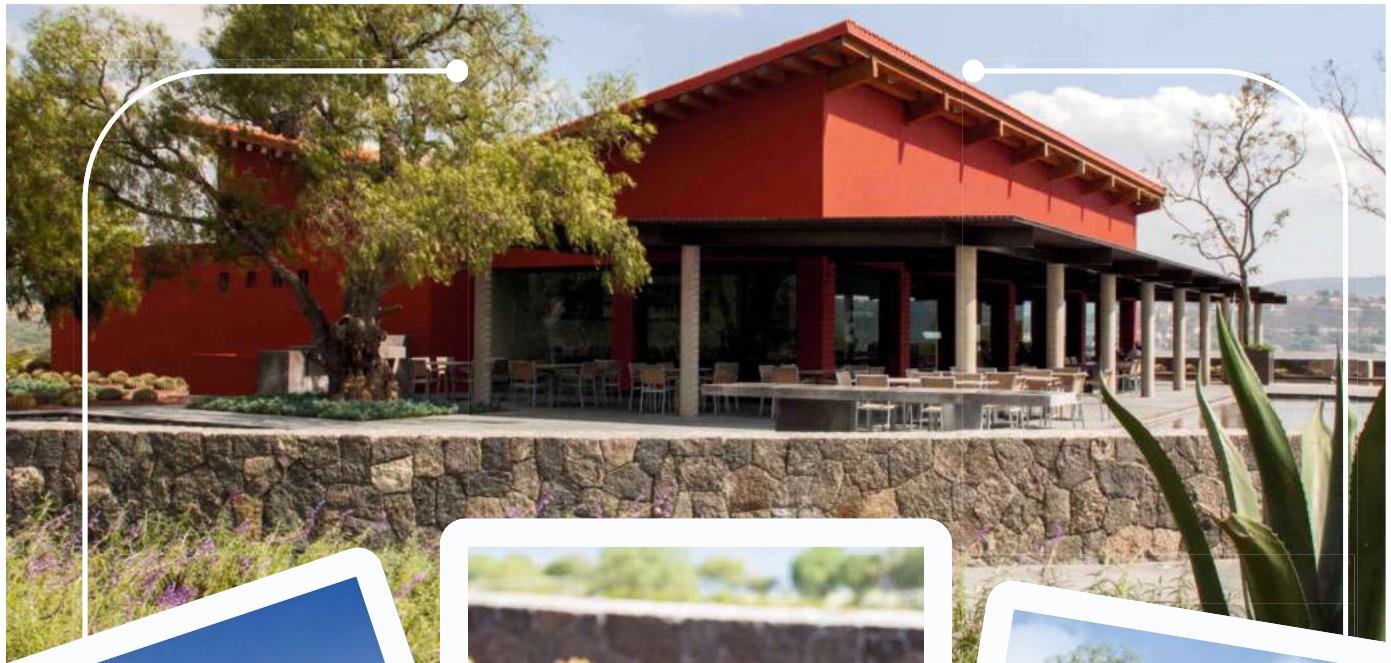


gramas para que los adultos mayores desarrollaran nuevos negocios. En México, debemos seguir ese ejemplo. Los mayores de 60 años también pueden emprender".

En el país, la mayoría de los jubilados permanece activa, aunque enfrenta obstáculos para acceder a financiamiento. "Menos del 10% de los pensionados tiene acceso a créditos, aunque esta cifra crece conforme más instituciones entran al mercado plateado", señala el directivo.

Su empresa ha comprobado que este sector es uno de los más responsables con sus finanzas. "Cuidan su crédito porque lo valoran. Su capacidad de pago se basa en un ingreso seguro: la pen-

RESIDENCIAL . CAMPO DE GOLF . CLUB NÁUTICO . CASA CLUB



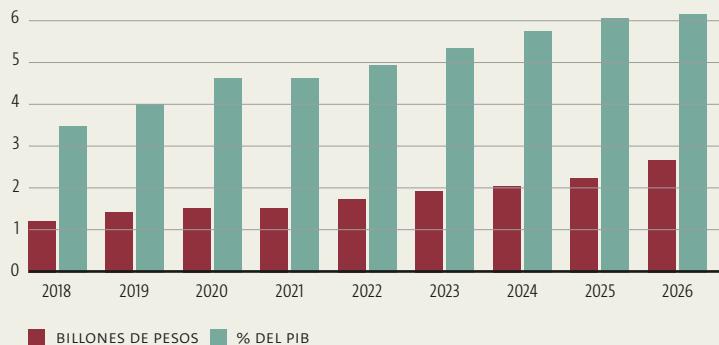
**Construye tu legado con gran plusvalía**  
Exclusividad, hospitalidad y experiencias inolvidables

[informes@amanali.com.mx](mailto:informes@amanali.com.mx)

### MÉXICO DESTINA MÁS RECURSOS A PENSIONES

Sin reformas, el gasto en pensiones llegaría al 11.5% del PIB en 2040, señala el CIEP.

GASTO EN PENSIONES



FUENTE: CIEP.

que nos permitan mantenernos activos", afirma.

El rezago digital se mantiene como obstáculo. Seis de cada 10 mayores no saben vender por internet y solo el 41% utiliza herramientas de gestión digital, frente al 68% nacional. Cerrar esa brecha será clave para que el emprendimiento senior deje de ser una excepción, advierte la ASEM.

"No hay generación de relevo suficiente. Si no integramos a los mayores, no habrá manos ni ingresos para sostener el país", alerta Garza Hoth. Recuerda una imagen que lo persigue desde que la vio en un noticiero: una maestra en Centla, Tabasco, recorría las calles con un altavoz para invitar niños a inscribirse en su escuela. No había alumnos.

#### MÉXICO ENVEJECE SIN PLAN

El país avanza hacia una transición demográfica acelerada sin políticas que acompañen el cambio. Alejandra Macías, investigadora y directora del Centro de Investigación Económica y Presupuestaria (CIEP), advierte que México sigue atrapado en la inercia presupuestal y no ha incorporado a las personas mayores en su estrategia económica, social ni productiva.

"En general, no hemos avanzado mucho. La economía plateada no ha permeado en la vida pública ni en las decisiones políticas. La lógica sigue

siendo la misma: un presupuesto inercial que no incluye a los adultos mayores más allá del consumo", lamenta.

Macías subraya que el debate se limita casi siempre a las pensiones, cuando el envejecimiento también exige educación continua, participación laboral extendida y políticas de cuidado. No se trata, dice, solo de jubilarse tras 30 años de trabajo, sino de cambiar de ocupación, aprovechar su experiencia y mantenerlos productivos.

El problema no se reduce a la demografía. El costo fiscal crece con rapidez. Hoy en día, el país destina cerca del 2.3% del gasto público a pensiones, un rubro que sigue en expansión. "Gastamos más en pensiones que en educación o salud. Si no modificamos la estructura del gasto, en unos años será insostenible", advierte.

La economista insiste en que México debe pensar en políticas públicas con visión de ciclo de vida. Eso incluye analizar elevar la edad de retiro, invertir en la primera infancia o adaptar la infraestructura a una población con más limitaciones físicas. Otros países enfrentaron el envejecimiento con tiempo y planificación, mientras que América Latina envejece más rápido y con menos recursos.

El reto de los cuidados también se aproxima. Con menos hijos y hogares más pequeños, el país enfrentará un déficit de cuidadores. "Vamos a ser viejos y solos. Alguien tendrá que cuidar, y eso no puede recaer solo en el Estado ni en las mujeres.

Las empresas deben involucrarse en sistemas comunitarios de cuidado y entender que el envejecimiento también es una oportunidad", insiste Macías.

Pero cuidar a un adulto mayor en México cuesta mucho más de lo que la mayoría imagina. Los datos de la Fundación Dämadi, dedicada a la atención integral de personas mayores, revelan que el gasto puede igualar o, incluso, superar el ingreso mensual de una familia promedio. Y la tendencia es clara: cada año, el costo de envejecer aumenta.

Para quienes requieren apoyo básico –acompañamiento, alimentación o supervisión–, el cuidado a domicilio implica un gasto mensual de entre 12,000 y 18,000 pesos. Si la atención debe ser las 24 horas, el monto puede ascender a 30,000 pesos. En los casos de adultos mayores dependientes, con enfermedades crónicas o necesidades de enfermería especializada, la cifra se dispara. Una familia puede destinar entre 30,000 y 45,000 pesos al mes, o, incluso, más cuando se agregan medicamentos, curaciones y equipo médico.

#### EL RELOJ FISCAL NO SE DETIENE

El gasto en pensiones se ha convertido en una de las cargas más pesadas para las finanzas públicas y su tendencia apunta a un terreno más estrecho. Héctor J. Villarreal, profesor-investigador del Tec de Monterrey, considera que el país necesita una reforma profunda al sistema para contener su costo creciente. En 2026, el gasto pensionario alcanzará el 6.2% del PIB.

El largo plazo resulta aún más inquietante. Si no se aprueban cambios que alivien el pago de las pensiones de la llamada generación de transición, el gasto podría escalar entre el 9.5 y el 11.5% del PIB hacia 2040, un nivel que pondría en riesgo la estabilidad fiscal. "El problema fiscal de los próximos 20 años no es que la población se haga más pequeña, sino que está envejeciendo", enfatiza Villarreal, quien lidera la Iniciativa para la Transición Económica y Demográfica del Tec.

El economista advierte que este proceso también presionará al sistema de salud. Si el país no invierte lo suficiente en atención preventiva y cobertura médica, la próxima década podría enfrentar una doble crisis: fiscal y sanitaria.

Macías concluye con una advertencia y un llamado: se sabe que el problema viene, hay un diagnóstico, pero no se actúa. En México, agrega, "nos encanta perder oportunidades". "Estoy de acuerdo en que todavía no es completamente la situación ahora en nuestro país, pero sabemos que va a venir", sentencia.

# ¿Cómo capitalizar la transformación digital?

## LA RESPUESTA ESTÁ EN LA IA

El uso estratégico de las plataformas de Meta permite a las marcas conectar y descubrir clientes desde sus canales de comunicación preferidos.

**L**a inteligencia artificial (IA) está transformando fundamentalmente la relación de Meta con las empresas en México, haciendo que la publicidad sea más efectiva, medible y accesible que nunca.

Las soluciones de IA para negocios de Meta están maximizando los retornos de inversión en América Latina. Los anunciantes en la región, que adoptaron funciones de segmentación impulsadas por IA, están experimentando un aumento de 17% en el Retorno de la Inversión Publicitaria (ROAS, por sus siglas en inglés), y aquellos que aprovecharon campañas Advantage+, como SkinCeuticals de L'Oréal, reportaron hasta un incremento de nueve veces en los retornos durante períodos clave de ventas.

La IA también está revolucionando la forma en que las empresas miden el impacto de sus esfuerzos de marketing.

“Los análisis avanzados y la optimización en tiempo real posibilitan a las empresas conectar directamente su inversión en las plataformas de Meta con resultados comerciales tangibles, un nivel de transparencia y responsabilidad que los medios tradicionales simplemente no pueden igualar”, declara Nicola Mendelsohn, líder global del Grupo empresarial de Meta.

Sin embargo, la adopción tecnológica también requiere un cambio de liderazgo. En palabras de la ejecutiva de Meta, lo que se debe hacer primero es romper esquemas. La clave para aprovechar dichas oportunidades no reside únicamente en la inversión en herramientas digitales, sino en la mentalidad ágil de la alta dirección.

Y con la temporada de compras por empezar (del Buen Fin a las fiestas decembrinas), la anticipación en las estrategias se torna crucial. Como apunta Mendelsohn, el consejo es “utilizar la agilidad que proporciona la IA para llegar a los clientes justo donde están y, la verdad, es que están en las plataformas de Meta”.

Así será posible capitalizar el hecho de que casi la mitad de los consumidores mexicanos comienzan sus compras



INSTAGRAM FESTEJÓ SUS 15 AÑOS EN UN EVENTO QUE REUNIÓ A MÁS DE 700 CREADORES, ANUNCIANTES Y AGENCIAS.

de fin de año desde la segunda quincena de octubre. Por ello, considera esencial analizar de dónde toman inspiración y dónde se genera la intención de adquirir un producto, destacando a Instagram en este proceso.

### LA INFLUENCIA DE LA CREACIÓN DE CONTENIDO

La ecuación para el marketing digital tiene una adición importante: el contenido, tanto el que las empresas generan directamente como el trabajo conjunto con los creadores. Precisamente, el 82% de los mexicanos sigue a un creador de contenido en las plataformas de Meta y toma muy en cuenta sus recomendaciones.

Asimismo, Mendelsohn revela que, de acuerdo con Nodus, el 66% de los consumidores que usan Instagram está descubriendo marcas a través de Reels. Esa es una prueba innegable del impacto de este formato de video corto, que fue presentado a mediados de 2020.

Como ejemplo, cita los resultados de CeraVe. La marca de productos de cuidado de la piel ha incrementado su reconocimiento mediante una sólida campaña de Reels en colaboración con creadores de contenido.

“Es increíble pensar que hace 15 años no había Instagram y hoy estamos celebrando su aniversario con cerca de 3,000 millones de usuarios mensuales alrededor del mundo. Es un lugar para el descubrimiento, pero también para conectar y para los negocios”, concluye Mendelsohn.



LAS SOLUCIONES DE IA POTENCIAN LOS NEGOCIOS.



# EL LUJO DE apagarse

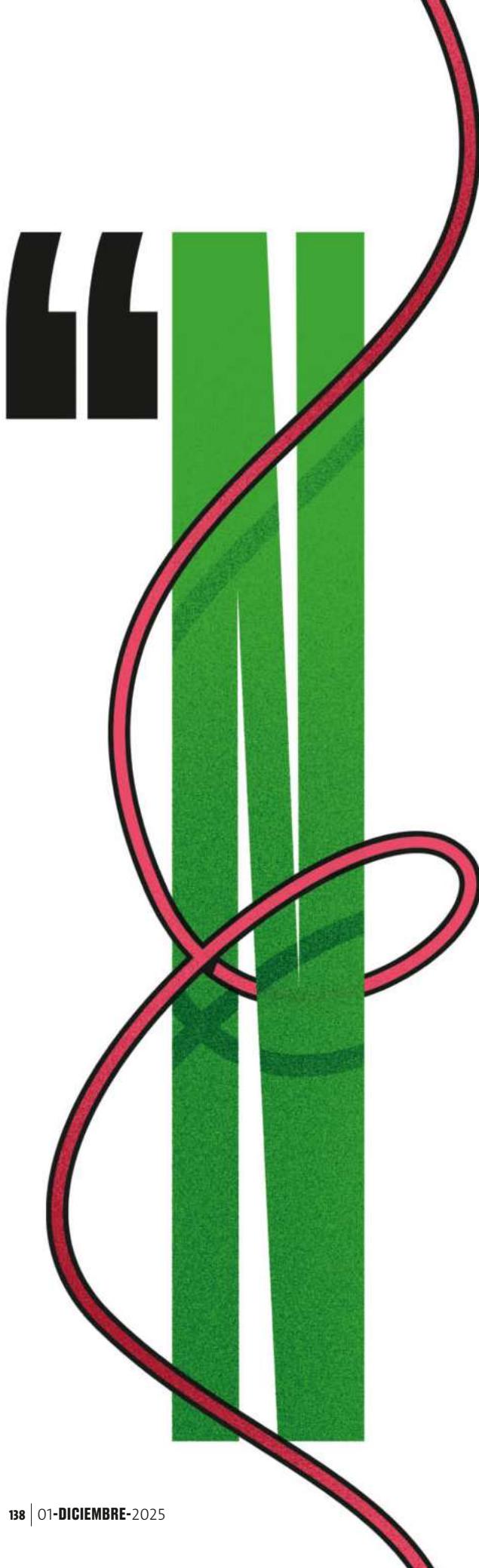


# TODO

La saturación por las pantallas da pie a una nueva industria, la del *detox digital*, que incluye gadgets, turismo y hasta proyectos educativos.

POR: Fernando Guarneros

ILUSTRACIÓN: TINTA DRAGÓN



o es que el *smartphone* sea nuestro producto, sino que nosotros somos productos *suyos*”. El filósofo surcoreano Byung-Chul Han recibía con estas palabras en su discurso el premio Princesa de Asturias de Comunicación y Humanidades 2025 el pasado octubre. Su planteamiento describe un fenómeno colectivo que define a la era digital. La hiperconexión dejó de ser una elección para convertirse en una exigencia económica, social y emocional. Pero cuando el agotamiento aparece, el sistema ofrece un nuevo producto en forma de desconexión. “Uno se imagina que es libre, pero, en realidad, lo que hace es explotarse a sí mismo apasionada y voluntariamente hasta que colapsa. Este colapso se llama *burnout*”, avisó Han con su habitual tono de advertencia filosófica. “Muchas veces, sucede que el ser humano acaba convertido en esclavo de su propia creación”.

La industria está lista para capitalizar el cansancio digital, ya sea a través de dispositivos que prometen ‘devolver la calma’ con interfaces minimalistas y funciones básicas o con retiros tecnológicos y experiencias exclusivas en entornos naturales, donde el atractivo principal consiste en pagar por estar desconectado.

Así, la era de la hiperconectividad trajo consigo una paradoja. Cuanto más avanzan los dispositivos y las plataformas digitales, más crece la necesidad de desconectarse y lo que antes se asociaba con escapismo o meditación ahora es un producto de lujo para quienes pueden pagar por recuperar su atención, su tiempo y su espacio mental aun cuando afecte a una gran parte de la población.

“La hiperconexión es una forma de desigualdad invisible”, señala Yekuana Martínez, colaboradora del Programa de Corresponsabilidad de los Cuidados de la Coordinación para la Igualdad de Género (CIGU) de la UNAM. Desde su perspectiva, las personas con menos recursos están más expuestas a trabajos que exigen disponibilidad constante y a contextos en los que el celular o la computadora son herramientas de subsistencia, lo que les provoca agotamiento, ansiedad y dificultad para diferenciar el tiempo de vida personal, familiar y relacional con el laboral. En cambio, quienes pueden elegir cuándo conectarse viven la tecnología como una opción, no como una imposición.

De acuerdo con datos del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), el 75% de los trabajadores padece fatiga por estrés laboral, lo que impacta negativamente en su salud, calidad de vida y productividad. En este contexto, la desconexión digital ya es una industria en expansión, en la que el tiempo libre y la atención se vuelven mercancías escasas y valiosas.

“La posibilidad de desconectarse se ha convertido en un privilegio social. En una economía basada en la disponibilidad permanente, solo quienes tienen recursos pueden ‘comprar tiempo libre’”, opina Martínez. “Desde la psicología social, esto genera una división entre quienes pueden cuidar su salud mental y quienes viven en modo supervivencia, atrapados



connectua.®



## MÉXICO, ESTADOS UNIDOS Y COLOMBIA: LA EXPANSIÓN DE UN LÍDER EN CIBERSEGURIDAD

La visión de **Connectua** en voz de sus socios — Ciberseguridad, IA y expansión internacional con **Abraham Aguillón y Andrés Saucedo**

Por: Iran Castillo

En un momento donde la **ciberseguridad y la inteligencia artificial** definen el rumbo de la tecnología a nivel mundial, **Connectua** se posiciona como un aliado estratégico para organizaciones que buscan protegerse y modernizarse con confianza.

Con presencia en México, Estados Unidos y Colombia, la firma consolida su papel como socio tecnológico de alto impacto. En entrevista con Expansión, los socios **Abraham Aguillón Treviño y Andrés Saucedo Maya** nos compartieron su visión sobre los retos del mercado y el papel clave de la IA en la **defensa digital**. Desde el inicio, ambos coinciden en un punto crítico.

“Hoy ningún negocio está fuera del radar de un ciberataque,” afirma Abraham, explicando que los ataques ahora son más precisos gracias a herramientas impulsadas por IA. “Los atacantes están usando IA para moverse más rápido y explotar errores humanos en segundos.”

Para Andrés, este entorno exige una mentalidad diferente: “La pregunta ya no es si vas a enfrentar un ataque, sino si tu organización tiene la resiliencia para resistirlo.”

Connectua ha fortalecido su práctica de ciberseguridad integrando detección avanzada, automatización con IA y equipos de ingeniería altamente especializados. Abraham lo resume así:

No se trata solo de instalar tecnología; se trata de anticiparse, contener y responder con precisión.”

La inteligencia artificial juega un papel doble: impulsa la defensa, pero también amplifica amenazas.

“La IA abrió la puerta a ataques que aprenden y evolucionan solos. Hay que entenderla, no temerle,” señala Andrés.

La cultura interna es otro diferenciador. Con el reconocimiento **Great Place to Work**, destacan que su mayor fortaleza es el talento.

“El talento excepcional solo permanece donde se siente valorado,” afirma Abraham.

La visión es clara: **“El futuro será seguro solo para quienes integren IA y ciberseguridad de forma estratégica y oportuna.”**

  
**connectua.**



por la inmediatez del trabajo digital. El descanso, que debería ser un derecho, se convierte en un lujo que reproduce desigualdades emocionales, cognitivas y de género".

Esta narrativa refleja un cambio cultural profundo, pues dejar de usar la tecnología ya no se percibe como un rezago, sino como un acto de sofisticación y autocuidado, un signo de estatus que combina bienestar con privilegio económico.

#### DISPOSITIVOS MINIMALISTAS: LA ATENCIÓN COMO PRODUCTO

Desconectarse es algo complicado. Incluso en los momentos destinados al descanso, la mayoría no logra apartarse por completo del entorno digital. Un estudio global de Priority Pass, el programa de recompensas aeroportuarias, reveló que seis de cada 10 participantes experimentan miedo de desconectarse al salir de viaje.

El análisis arrojó también que al 57% de los viajeros mexicanos les resulta difícil apagar sus dispositivos móviles durante un solo día. En promedio, revisan su teléfono cada 30 minutos y sus principales actividades son tomar fotos, responder mensajes y revisar redes sociales.

En ese contexto ha crecido el mercado de los *dumb phones*, dispositivos 'tontos' diseñados para usarlos lo menos posible. No cuentan con navegador web, aplicaciones sociales ni correo electrónico; solo permiten llamadas, mensajes, GPS básico, alarma y reloj.

Su propuesta es ofrecer un aparato cuyo valor no reside en lo que hace, sino en lo que permite dejar de hacer. Y han ganado terreno en el mercado. Según Counterpoint Research, alrededor del 15% de los teléfonos vendidos en el mundo en 2024 fueron *dumb phones*, con casi 210



millones de unidades y un valor estimado de 3,200 millones de dólares, aunque su mayor mercado se encuentra en los países en desarrollo.

Muchas empresas, sin embargo, apuestan por el segmento. Una de las más populares es Light, que ha vendido más de 100,000 unidades bajo una filosofía minimalista. Su fundador, Kaiwei Tang, sostiene que el problema no es el dispositivo en sí, sino el modelo de negocio basado en la atención del usuario.

"Todas las aplicaciones gratuitas, todas las platafor-

mas de redes sociales, todos los navegadores, intentan maximizar la interacción para ganar dinero recopilando datos y categorizando a las personas en diferentes grupos para venderlos a los anunciantes", señaló en una entrevista a CNN.

Los precios de estos teléfonos oscilan entre 299 y 699 dólares, un costo que los sitúa en una gama media, en la que también compiten dispositivos con capacidades de inteligencia artificial más útiles para la mayoría de los usuarios.

Marcas como Mudita, Punkt y Biloc se suman a esta tendencia, apuntando a un nicho dispuesto a pagar por separarse de la sobreestimulación de las pantallas y recuperar control sobre su tiempo y su vida digital.

#### PAGAR POR NO ESTAR CONECTADO

El turismo de desconexión digital es otra manifestación de esta economía. Resorts y retiros especializados prometen experiencias libres de pantallas, donde los huéspedes pueden sumergirse en la naturaleza, realizar actividades de *mindfulness*, yoga y lectura, y participar en talleres que fomentan la reflexión y la creatividad.

Polaris Market Research estima que este mercado global crecerá de 52,300 millones de dólares en 2024 a 466,500 mdd en 2034, un incremento que refleja tanto la demanda creciente como la percepción de la desconexión como un lujo aspiracional. "Los viajeros de lujo buscan experiencias únicas y exclusivas", apunta el informe. "Prefieren invertir en ofertas de alta gama que prometan relajación, privacidad y crecimiento personal. Los retiros de desintoxicación digital satisfacen este deseo al ofrecer entornos *premium* donde los huéspedes se desconectan de la tecnología y se sumergen en un ambiente sereno".

De acuerdo con un estudio de Inta Egger, especialista en gestión turística de la Universidad de Bournemouth, en el Reino Unido, esto forma parte de la tendencia Turismo Digital Libre (FDT, en inglés) en donde la carencia de internet y cobertura móvil es lo principal para cumplir con cuatro objetivos: escape, crecimiento personal, salud y bienestar, y mejorar las relaciones.

En México, destinos como Valle de Bravo y Punta Mita ofrecen retiros donde los teléfonos se recogen al llegar y se sustituyen por experiencias orientadas a la introspección y la relajación. Los huéspes-

# ... Coppel

Hasta  
**15%**  
de descuento en  
**Consolas de  
videojuegos**



Vigencia del 21 de noviembre al 25 de diciembre del 2025  
Consulta códigos participantes en Tienda y Coppel.com

des participan en actividades guiadas, talleres de escritura, caminatas en entornos naturales y sesiones de meditación con tarifas que van de 355 y 414 dólares por noche.

La experiencia no se limita a la ausencia de wifi, sino que implica un cambio de ritmo, una reestructuración de la percepción del tiempo y una oportunidad para reencontrarse con la naturaleza y la interacción humana.

Paradójicamente, la misma tecnología que causa saturación también ofrece soluciones para reducirla. Aplicaciones como Calm, Forest o Headspace ayudan a los usuarios a controlar su tiempo frente a pantallas, bloquear notificaciones y organizar pausas digitales estratégicas hasta el punto de ser un mercado valorado en 1,179 mdd en 2025, con expectativas de triplicar ese valor hacia 2033.

“La tecnología es parte de la vida y es espectral, pero puede ser una maldición, todo depende de cómo se usa. Debe ser una herramienta en nuestras manos, no que nosotros seamos una herramienta. No se trata de perder la calidad de vida ante la tecnología”, comentó Laércio Albuquerque, vicepresidente de Cisco en América Latina en una entrevista anterior con *Expansión*.

Para el ejecutivo, quien enfrentó una crisis de salud derivada de estar conectado las 24 horas, las prioridades de uso deben estar claras. “Es necesario saber dosificar la tecnología y que no todo en el día esté basado en ella, porque el cuerpo y la mente necesitan pausas, incluso durante el trabajo híbrido que llegó con la pandemia”.

#### EDUCACIÓN Y MENOS PANTALLAS

En el ámbito educativo, la desconexión también es un marcador de estatus. Mientras muchas escuelas públi-

cas y privadas impulsan la digitalización, ciertas instituciones de élite han optado por pedagogías *low-tech*, donde las pantallas son limitadas y el foco está en la escritura, la lectura y la resolución de problemas de manera colaborativa.

Esta filosofía se basa en la idea de que el aprendizaje profundo requiere atención sostenida, algo difícil de lograr en entornos saturados de estímulos digitales. Pero

## “ EL DERECHO A LA DESCONEXIÓN NO ES APAGAR UN DISPOSITIVO, SINO RECONECTAR CON LO HUMANO.

Yekuana Martínez,  
especialista de la  
Coordinación para la Igualdad  
de Género de la UNAM.

instituciones como la Waldorf School of the Peninsula, en Silicon Valley, educan a hijos de empleados de grandes tecnológicas sin tabletas ni computadoras durante los primeros años. En lugar de ello, se promueven actividades manuales, juegos de rol, escritura a mano y proyectos de arte con énfasis en la creatividad, la empatía y el pensamiento crítico.

Según un informe del laboratorio Sapiens Lab, dedicado al estudio de la psicología, la salud mental y el comportamiento humano, el uso temprano de *smartphones* altera negativamente el desarrollo de los niños. Entre los hallazgos más significativos se encuentra que las mujeres experimentan una reducción significativa en los desafíos de salud mental cuando adquieren su primer *smartphone* a una edad más avanzada. Asimismo, observan una mejora en su autoestima y en sus relaciones sociales a medida que retrasan la exposición digital.

A largo plazo, apunta Martínez, esta dinámica reproducirá brechas cognitivas, ya que mientras unos niños aprenderán a usar la tecnología como herramienta, otros la verán como un entorno totalizador. “Limitar las pantallas no es negar el avance digital, sino enseñar a tener agencia sobre él. La educación crítica también implica enseñar a desconectarse y autocuidarse”, puntualiza el reporte.

La desconexión digital es, en muchos sentidos, un lujo. No todos pueden permitirse teléfonos minimalistas, retiros *detox* o educación sin pantallas. La desigualdad digital refleja un desequilibrio estructural, en el que mientras algunos pueden desconectarse para descansar, otros deben permanecer conectados para estudiar o trabajar.

El hecho de no poder desconectarse produce una sensación de impotencia y de pérdida de control sobre el tiempo. El cuerpo está presente, pero la atención le pertenece al sistema productivo, sostiene Martínez. Por ello, la desconexión no es solo un acto personal, continúa, sino también un gesto simbólico. Representa control, estatus y autocuidado.

Si solo algunos pueden descansar, concluye, el problema no es individual, sino una falla estructural en la distribución del tiempo, el cuidado y la vida digna. “El derecho a la desconexión no es apagar un dispositivo, sino reconectarnos con lo humano, con el tiempo propio y con la posibilidad de sentir sin prisa”.

# La misión de Siigo Aspel en México: FORTALECER LA DIGITALIZACIÓN DE LAS PYMES

El desafío de la adopción tecnológica es grande, pues estudios revelan que dos de cada tres empresas en el país todavía no emplean software para la gestión contable y financiera.

**E**l panorama de las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) en México está marcado por una realidad dual, ya que son uno de los motores de la economía, pero también enfrentan un alto índice de cierres.

Como explica David Ortiz, CEO de Siigo Latam, el desafío para ellas no solo es vender o producir, sino cumplir con las disposiciones regulatorias, un aspecto en el que el avance tecnológico contribuye a simplificar la gestión, automatizar procesos con el impulso de la inteligencia artificial (IA) y reducir la carga administrativa.

Es en este contexto que nació Siigo Aspel, ofreciendo soluciones de software empresarial, bajo el propósito de "transformar la vida de los contadores y directivos a través de la tecnología".

En palabras de su CEO, este enfoque integral está enmarcado por una cultura de "pasión por el servicio y entendimiento profundo del cliente", aunado al compromiso con la innovación, al destinar cerca del 20% de sus ingresos al desarrollo de plataformas que son potentes, intuitivas y fáciles de usar.

Precisamente, dichos atributos se vuelven cruciales para la puesta en marcha de un sistema contable, sobre todo para las Pymes que apenas se están sumando a la digitalización y no pueden lidiar con programas costosos y complejos para cumplir con la normatividad vigente.

"Solo una de cada tres empresas emplea la tecnología para tomar mejores decisiones financieras y administrativas. Todas las otras la usan porque tienen que gestionar facturas electrónicas, pero no para ser más competitivas", advierte Ortiz.

De esta forma, Siigo Aspel trabaja para comunicar que las nuevas herramientas en la nube son accesibles y representan una inversión de productividad, la cual protege y fortalece los negocios. Esto incluye soluciones como Siigo Nube y COI.

Con ello, la firma eleva la figura del contador a un asesor clave en la organización, que cuenta con el acompañamiento de más



de 4,000 colaboradores y una red de más de 2,000 distribuidores en México, Colombia, Ecuador y Uruguay.

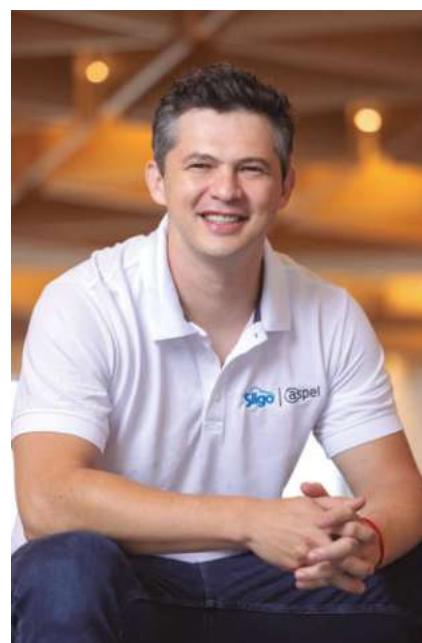
Para el CEO de Siigo, este cambio de paradigma permite que los empresarios obtengan una "radiografía financiera y fiscal" más clara y oportuna.

A la par, la relación con el gremio contable se fortalece con eventos, capacitaciones y la creación de la comunidad "Somos Conta", el espacio para que los profesionales se sientan parte de un colectivo que los apoya.

## EL LANZAMIENTO DE SIIGO FISCAL

La proyección de la compañía para 2026 se centrará en el despliegue de Siigo Fiscal. Se trata de una plataforma totalmente en la nube, diseñada para dar tranquilidad a los empresarios y contadores en la gestión con el Servicio de Administración Tributaria (SAT).

De este modo, se sincronizará automáticamente la información, se emitirán alertas sobre discrepancias, se gestionará el Impuesto al Valor Agregado (IVA) acreditable y habrá mayor control de los Comprobantes Fiscales Digitales por Internet (CFDI), facilitando al contador poder centrarse en la asesoría financiera.



DAVID ORTIZ, CEO DE SIIGO LATAM.

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



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





THINK LIKE A NEW MAN

# LIFE AND STYLE

[lifeandstyle.expansion.mx](http://lifeandstyle.expansion.mx)

## *A Moment in Time*

LA PRECISIÓN Y LA MINUCIOSIDAD DE LOS ACABADOS –QUE DEMUESTRAN EL DOMINIO DE DISTINTAS TÉCNICAS POR PARTE DE RELOJEROS, JOYEROS Y ARTESANOS– DISTINGUEN ESTAS SEIS PIEZAS IDEALES PARA REGALAR ESTA NAVIDAD.

Texto: **Pedro Aguilar Ricalde**

# SELECCIÓN NATURAL

Tomando un modelo de 2022 como fuente de inspiración, Patek Philippe presenta una versión renovada del Gondolo Serata, una pieza que reinterpreta los relojes de noche femeninos.



→	<b>TAMAÑO DE LA CAJA</b> 28.8 x 40.85 mm
→	<b>MATERIAL DE LA CAJA</b> Oro rosa
→	<b>ESFERA</b> Cristal de zafiro metalizado con motivo de cebra
→	<b>CALIBRE</b> El15 de cuarzo
→	<b>HERMETICIDAD</b> 30 metros
→	<b>BRAZALETE</b> Piel blanca de becerro con acabado satinado

**L**a primera versión del Gondolo Serata, de Patek Philippe, se lanzó en el año 2006 con una estética inspirada en el *art déco*. Sus líneas curvas y los materiales preciosos empleados ofrecían una interpretación contemporánea de los relojes de noche femeninos y, a lo largo de los años posteriores, fue evolucionando con algunas adaptaciones estéticas, como una caja de oro rosa ligeramente más grande y una esfera grabada con motivos florales.

En 2025, casi dos décadas después de su creación, este modelo es reinterpretado con nuevos códigos estéticos entre los que destacan una esfera de cristal de zafiro grabada y entintada por ambas caras con motivo de cebra -inspirada por el Golden Ellipse, una pieza de la colección Alta Artesanía de 2022-

y una caja de oro rosa engastada con 94 espartitas de talla brillante dispuestas en un doble gradiente cromático de tonos coñac. Este efecto de oscuro-claro-oscuro y las variaciones del tamaño de las piedras preciosas realzan el perfil del reloj delicadamente entallado, para asegurar un ajuste perfecto a la muñeca. Una segunda fila de espartitas en la parte inferior de la caja acentúa sus curvas asimétricas.

La hora se indica a través de dos cifras Breguet -aplicadas a las 12 horas y las 6 horas- y las agujas de oro rosa en forma de hoja. Una correa blanca de piel de becerro con hebilla de oro rosa y un movimiento de cuarzo complementan una pieza que mantiene vivo el compromiso con la excelencia de la casa ginebrina.

FOTOS: CORTESÍA

# GEOMETRÍA ROSA

Historia y refinamiento convergen en un reloj de vocación urbana que hace del oro rosa un vehículo para honrar el lugar de origen de todas las creaciones de Zenith.



**C**on una geometría angular, una imponente silueta y un diseño versátil, el DEFY Skyline es una obra maestra que honra la herencia de Zenith. Considerado como el heredero moderno de la línea DEFY original de 1969, este modelo representa la visión de la casa suiza de lo que debería ser un reloj urbano. Con su versión más reciente -que incorpora un tourbillon fabricado íntegramente en oro rosa-, este guardatiempos alcanza nuevos niveles de sofisticación y le rinde un home-

naje a la manufactura de la marca. Para la esfera, adornada con un patrón grabado de estrellas de cuatro puntas que irradian desde el tourbillon, localizado a las 6 horas, se ha elegido el color rojo que hace eco de la fachada de ladrillos del edificio donde se fabrican todos los relojes de la casa, ubicado en Le Locle. Las agujas de oro rosa recubiertas con Super-LumiNova aseguran la legibilidad, mientras que la masa oscilante en forma de estrella abierta ofrece una visión del impecable arte del movimiento.

Esta exclusiva versión se presenta con un brazalete del mismo metal precioso integrado con eslabones en forma de H, que se afina perfectamente desde la caja hasta el cierre desplegable para garantizar la comodidad. Fiel al espíritu del Defy Skyline, la versatilidad es clave: el reloj también se presenta con una correa de caucho rojo ladrillo, que combina con el tono intenso de la esfera. Ambos modelos pueden intercambiarse fácilmente gracias al intuitivo sistema de cambio rápido de Zenith que no requiere herramientas.

→	<b>TAMAÑO DE LA CAJA</b> 41 mm	→	<b>ESFERA</b> Rojo ladrillo con motivo de rayos de sol	→	<b>HERMETICIDAD</b> 100 metros
→	<b>MATERIAL DE LA CAJA</b> Oro rosa	→	<b>CALIBRE</b> El Primero 3630, mecánico de cuerda automática	→	<b>BRAZALETE</b> Oro rosa y caucho rojo ladrillo

# ESCENAS DE UN PASADO GLORIOSO

La opulencia de la corte francesa y uno de los salones más emblemáticos del palacio de Versalles se capturan en una exquisita pieza de edición limitada de Montblanc.



**E**l Montblanc Star Legacy Château de Versailles con Exo Tourbillon Suspensión es una creación que trasciende los límites de la relojería, pues no se trata de un mero instrumento de medición del tiempo, sino de una pieza que encapsula la opulencia de toda una era, una evocación del eterno brillo de Versalles y del baile de máscaras más legendario de Francia: Le Secret du Bal des Ifs (El baile de los tejos).

Con las ocho piezas de esta edición limitada, Montblanc eleva la artesanía a territorios

inexplorados, fusionando la ingeniería relojera con la maestría de los oficios artesanales. Basta observar la esfera, una recreación meticulosa de la Galería de los Espejos, en la que los destellos de mármol de Sarrancolin, la madera de roble y el esmalte crean una profundidad evocadora. Este laborioso diseño está inspirado en un grabado de 1746 en el que se ilustra este salón diseñado por el arquitecto Jules Hardouin-Mansart.

Bajo la elaborada superficie, se encuentra una maravilla mecánica: el Exo Tour-

billon, una complicación que desafía la gravedad con su incesante danza. Su movimiento, visible a través del cristal de zafiro, revela una armonía entre ciencia y estética. Por su parte, la caja esculpida es un manifiesto de intenciones con sus grabados clásicos, que evocan el poderío y la elegancia de la corte francesa. Cada pieza se entrega en una caja musical, obra de Elie Bleu, que al abrirse reproduce una composición de Jean-Philippe Rameau, al más puro estilo de las cortes de Luis XIV y Luis XV.

→	<b>TAMAÑO DE LA CAJA</b> 44.8 mm	→	<b>ESFERA</b> Oro blanco con marquetería de mármol, esmalte y madera	→	<b>HERMETICIDAD</b> 30 metros
→	<b>MATERIAL DE LA CAJA</b> Oro amarillo	→	<b>CALIBRE</b> MB M16.68, mecánico de cuerda manual	→	<b>BRAZALETE</b> Piel de becerro gris con estampado de caimán

FOTOS: PATRICE SCHREYER / CORTESÍA

# UN TIEMPO PARA LA FANTASÍA

La colección Slim de Hermès se enriquece con una pieza que reimagina los uniformes militares en clave futurista e incorpora por primera vez un tourbillon.



→	<b>TAMAÑO DE LA CAJA</b> 30.5 mm
→	<b>MATERIAL DE LA CAJA</b> Platino
→	<b>ESFERA</b> Pintura miniatura y grabado
→	<b>CALIBRE</b> H1950T, mecánico de cuerda automática
→	<b>HERMETICIDAD</b> 30 metros
→	<b>BRAZALETE</b> Aligátor azul abisal

**E**n las manos de los artesanos de Hermès, los objetos se vuelven cómplices de quienes los llevan puestos. Tal es el caso del reloj Slim d'Hermès Néo Brandebourgs. Con una producción limitada a 24 piezas, su esfera muestra la imagen de una chaqueta militar versionada por el diseñador japonés Daisuke Nomura. El diseño original data de 1972, año en que la artista Caty Latham bocetó la prenda para ser impresa en un pañuelo de seda inspirándose, a su vez, en un libro dedicado a los uniformes militares del siglo XIX perteneciente a la colección de Émile Hermès. Bautizado como Néo Brandebourgs, aquel dibujo toma en esta nueva versión la forma de "una armadura para el jinete del futuro" con la incorporación de colores vivos.

En la esfera, destaca especialmente el trabajo de dos oficios artísticos. El primero

es el grabado, que horada el metal para trazar el contorno de la chaqueta de gala, cuyos detalles se van desvelando con cada pasada de buril. El segundo es la pintura miniatura, que dota de vida el conjunto resaltando cada uno de sus elementos con una paleta de tonos intensos.

Otra novedad es la incorporación de un tourbillon a la colección Slim. Localizado a las 7 horas, está protegido por una jaula adornada con el motivo Lift, dos letras H entrelazadas tomadas del ascensor de la tienda del número 24 del Faubourg Saint-Honoré, en París, que simbolizan la unión entre Julie Hollande y Émile Hermès. Con este diseño queda claro que más que medir, secuenciar o controlar, la *maison* busca otro tiempo: uno destinado a despertar las emociones, a abrir paréntesis, a crear espacios de fantasía y esparcimiento de la marca ginebrina.

# MUCHO MÁS QUE RELOJES

Con la incorporación de gemas de color, Vacheron Constantin escribe un nuevo capítulo de la colección Grand Lady Kalla, una historia iniciada en 1979 con Kallista.



→	<b>TAMAÑO DE LA CAJA</b> 19.4 x 30.1 mm
→	<b>MATERIAL DE LA CAJA</b> Oro blanco
→	<b>ESFERA</b> Engastada con 14 diamantes corte esmeralda
→	<b>CALIBRE</b> 1212 de cuarzo
→	<b>HERMETICIDAD</b> 30 metros
→	<b>BRAZALETE</b> Oro blanco con 103 diamantes y 8 rubíes

**L**a colección Grand Lady Kalla, de Vacheron Constantin, reinventa el tiempo apagándose a los principios de la alta joyería. Desde sus orígenes, la casa relojera ha forjado un profundo vínculo con las mujeres para quienes ha diseñado delicadas piezas decoradas con las técnicas más exquisitas. Esta nueva entrega de rasgos *art déco* es una celebración a la feminidad y el ingenio en la que cada gema, tallada con maestría, narra una historia de elegancia y lujo y brinda la posibilidad de convertir cada reloj en un collar u otra joya.

Pero Grand Lady Kalla no se limita a la mera ostentación; cada detalle ha sido cuidadosamente considerado para crear una experiencia que resuene con la mujer moderna. La fluidez de sus líneas, la pureza de las gemas y la versatilidad de sus diseños reflejan la com-

plejidad y la sofisticación de quien lo porta. Cada pieza evoluciona con ella y se adapta a cada ocasión y estado de ánimo. Cada gema cuenta una historia -zafiros que evocan la serenidad del cielo nocturno, rubíes que simbolizan la pasión y la vitalidad o esmeraldas que capturan la esencia de la naturaleza en su estado más puro- y Grand Lady Kalla es una invitación a ser parte de ella.

Más allá de su belleza estética, las piezas de Grand Lady Kalla representan un legado de artesanía y *savoir-faire* transmitido a lo largo de generaciones. Cada una es un testimonio de la dedicación y la pasión de los maestros relojeros y joyeros de Vacheron Constantin, quienes han volcado su talento y su experiencia en la creación de un objeto único y atemporal: trascender el tiempo y eternizar la belleza.

# EL MUNDO EN LA MUÑECA

Legendarios oficios de los talleres de Métier Rares, de Jaeger-LeCoultre, convergen en una pieza que indica la hora universal de la manera más artística posible.



**L**a expresión artística de la hora universal se materializa en el Master Grande Tradition Calibre 948, de Jaeger-LeCoultre, al mismo tiempo que rinde un homenaje al conocimiento astronómico que dio origen a las zonas horarias. Antes de la estandarización de los husos horarios, cada ciudad determinaba su propia hora dependiendo del momento del día en el que el sol se encontraba en su punto más alto. Todo cambió con la Conferencia Internacional del Meridiano celebrada en 1884. A lo largo de más de un si-

glo, Jaeger-LeCoultre ha sido reconocida por el dominio de complicaciones que muestran simultáneamente la hora en distintas zonas geográficas. El Calibre 948 identifica cada zona horaria con el nombre de una ciudad, el cual está inscrito en un anillo azul que rodea la esfera central. Otros dos anillos concéntricos exteriores se combinan para indicar las 24 horas del día –marcadas con índices aplicados y numerales grabados con láser– y los minutos, grabados con láser en un fondo color azul. El tourbillon volante flota con ligereza en una

apertura circular localizada a un costado del mapa mundial, por encima de los océanos, completando un giro cada 60 segundos. De la misma manera, en el transcurso de 24 horas realiza una vuelta de 360 grados alrededor de la esfera, girando al unísono con el mapa y el anillo de las ciudades, imitando la rotación del planeta. La maestría de los artesanos de los talleres de Métier Rares se hace evidente en el esmalte *champlevé* aplicado a los continentes y en el *guilloche* y el lacado de los océanos realizados a mano.

→	<b>TAMAÑO DE LA CAJA</b> 43 mm	→	<b>ESFERA</b> Laca azul translúcida con patrón <i>guilloche</i>	→	<b>HERMETICIDAD</b> 50 metros
→	<b>MATERIAL DE LA CAJA</b> Oro rosa	→	<b>CALIBRE</b> 948, mecánico de cuerda automática	→	<b>BRAZALETE</b> Piel de aligátor azul oscuro

MUÉVETE  
HSBC TE DA 15%



Patrocinado por



Descarga. Rueda. Comparte.

Descárgalo en el  
App Store

DISPONIBLE EN  
Google Play

[ecobici.cdmx.gob.mx](http://ecobici.cdmx.gob.mx)

# CON ECOBICI. DE DESCUENTO.



@ecobicicdmx   
@ecobicicdmx   
@ecobici   
@ecobici 





PATEK PHILIPPE  
GENEVE



INICIE SU PROPIA  
TRADICIÓN



LA COLECCIÓN CUBITUS

UN RELOJ PATEK PHILIPPE NUNCA SERÁ EXCLUSIVAMENTE SUYO.  
USTED SÓLO TIENE EL PLACER DE CUIDARLO PARA LA SIGUIENTE GENERACIÓN.

BERGER

Av. Presidente Masaryk 458, Polanco  
+ 52 (55) 9158 0500 , 9158 2770  
berger.com.mx | concierge@berger.com.mx