

EXPANSION

ADemás
EL MUNDIAL
SE JUEGA
EN CASA

BanCoppel,
Fibra Mty,
Repsol, GBM,
Grupo Herdez...
El relevo está
garantizado.

EN ESTE
NÚMERO

RUNNING
EL NUEVO
KPI DE LAS
TECNOLÓGICAS

**EL OTRO
SALARIO**
MÁS ALLÁ
DEL MÍNIMO

◀
**VALERIE
DE LA
FUENTE**
SCOTIABANK

▶
**ALEXANDRA
ZATARAIN**
EIGHT SLEEP

◀
**ERICK
ALONSO**
NOVARTIS

LAS

30

PROMESAS

DE LOS NEGOCIOS

◀
**FREDERICO
BELLO**
LUCA



EXPANSION.MX

ABRIL 01. 2026

\$74 MN

1337

EXPANSIÓN



EL EFECTO DEL MUNDIAL

EL CICLO DE QATAR 2022 GENERÓ
INGRESOS POR 7,568 MDD. LA FIFA
PROYECTA UN INCREMENTO DEL 45%
PARA LA COPA ESTE AÑO.

PÁG.
100



**INVERTIR EN FUNO SIGNIFICA
RESPALDAR TU CAPITAL
EN UNA INSTITUCIÓN
CON TRAYECTORIA**

F U N O
15 ANIVERSARIO

Tlalnepark IV, Edo. de México.





Con más de 15 años de experiencia, **FUNO** ha construido el portafolio inmobiliario más grande y diversificado de México y Latinoamérica, con más de 600 propiedades distribuidas en tres sectores estratégicos:

- **Industrial:** con parques y naves que impulsan la actividad logística y manufacturera en diversos sectores.
- **Comercial:** con centros que generan flujo constante y permiten el movimiento de las economías locales.
- **Oficinas:** ubicadas en puntos clave para empresas nacionales e internacionales.

Patio Patria, CDMX.

**CADA INMUEBLE FORMA PARTE DE UNA
ESTRATEGIA DISEÑADA PARA OFRECER
ESTABILIDAD, DIVERSIFICACIÓN Y
VALOR A LARGO PLAZO.**

Invertir en **FUNO** es invertir
en activos reales.



 Renta de espacios:
800 847 2757

 @funo.mx

 @fibraunomx

 /Fibraunomx

 Fibra Uno (FUNO)

 **www.funo.mx**



CRISTINA
MITTERMEIER



JAMES CAMERON



DAWA
YANGZUM SHERPA



PAUL NICKLEN



EMMA CAMP

REACH FOR THE CROWN



DESDE 1976, ROLEX APOYA A QUIENES PROTEGEN EL PLANETA.



GRÉGOIRE
COURTINE

HINDOU
OUMAROU IBRAHIM

TITOUAN BERNICOT

SYLVIA EARLE

LEONARDO
DICAPRIO



EL EXPLORER



EXPANSIÓN

CONTENIDO

01—ABRIL—2026



30 PROMESAS

DE LOS NEGOCIOS

66

¡LLEGARON LAS PROMESAS!

En sus empresas o en corporativos, las personas que destacan por darle la vuelta a la forma de hacer negocios.

CRÉDITOS DE PORTADA

MAQUILLISTA

Karen Iparrazar

ESTILISTA

Marinet Reyes Castillo

Egresadas del programa
Belleza por un Futuro, de L'Oréal Groupe

FOTOS: ANYLÚ HINOJOSA-PEÑA

GAME CHANGERS

8 AB INBEV

INGRID DE RYCK

La estrategia sustentable para dar continuidad al negocio de la cerveza.

PULSO

11 ASEGURADORAS

EL AUGE DE LOS GLP-1

Estos medicamentos prometen beneficios para el sector.

14 EL MES DE LA DECLARACIÓN

Analizamos cómo pagan impuestos al SAT los mexicanos.

POLÍTICA

17 UN NUEVO CONCEPTO

POBREZA DE TIEMPO

Las desigualdades limitan cada vez más la libertad de decidir qué hacer con él.

NEGOCIO

25 EN TENDENCIA

SLOW FASHION

Tres marcas nos cuentan cómo se insertan en un negocio en crecimiento.

28 TV AZTECA RUMBO AL MUNDIAL

Rodolfo Ramírez, director de Azteca Deportes, va por más audiencias.

VALOR

33 HASTA LUEGO, WARREN BUFFETT

UN RUMBO FIJO

El retiro del magnate deja sin faro a los inversionistas, pero con enseñanzas.

36 EL BRILLO DE LOS METALES

Hay materias primas que se vuelven instrumentos de presión geopolítica.

40 PETRÓLEO Y CONFLICTO

Los mercados reaccionan abruptamente a las tensiones geopolíticas.

FUTURO

45 UN NUEVO KPI SE ASOMA

RUNNING CORPORATIVO

Correr se ha vuelto un elemento más para crecer en las empresas.

48 POR ENCIMA DEL TAMAGOTCHI

La IA se materializa en forma de peluches o robots que te acompañan.

50 LEER EN AUDIO

El CEO de Audible, Bob Carrigan, habla sobre aprendizaje y entretenimiento.

IDEAS

55 ÉTICA

QUE NO SE QUEDE EN EL PAPEL

Las empresas deben aplicarla, no solo difundirla entre los empleados.

58 ENTRE LA QUIEBRA Y NO

Los avisos que no se deben ignorar en las compañías.



100

EL MUNDIAL ESTÁ EN CASA LA COPA DEL ANFITRIÓN

Lo que tiene que suceder para llegar a 11,000 millones de pesos en ingresos.

108

NO SOLO ES EL MÍNIMO SALARIO DESIGUAL

Los años de estudio no se ven reflejados en la nómina. Analizamos por qué.

114

BASURA ESPACIAL LIMPIA, ELON MUSK

Los fragmentos de un cohete llegaron a Playa Bagdad y abrieron una disputa bilateral de la que no se conocen detalles.

FOTOS: GERARDO VIEYRA / AFP, SHUTTERSTOCK

www.siigo.com/mx

Siigo | @spel

Contador:
**QUE TUS
NÚM3ROS
COINCIDAN
CON LOS
DEL SAT.**



CONOCE MÁS

Siigo fiscal

EDITORIA DE LA REVISTA
Puri Lucena
plucena@grupoexpansion.com

EDITORIA DE EXPANSIÓN POLÍTICA
Mariel Ibarra
mibarra@grupoexpansion.com

JEFE DE REDACCIÓN E INFORMACIÓN
Alberto Verduco
mario.verduco@grupoexpansion.com

EDITORIA 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
Elizabeth De Garay
elizabeth.degaray@grupoexpansion.com
Claudio Delgado
cdelgado@grupoexpansion.com
Abraham Meza
abraham.meza@grupoexpansion.com
Óscar Rosas
orosas@grupoexpansion.com

DIRECTORA COMERCIAL RI
Carla Font
cfont@grupoexpansion.com

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

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

DIRECTOR DE GROWTH
Andrés Tomassi
atomasi@grupoexpansion.com

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

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

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

BRAND MANAGER
Ana Chávez
achavez@grupoexpansion.com

HEAD DE OPERACIONES EXPANSIÓN STUDIOS
Janeth Correa
HEAD CREATIVO EXPANSIÓN STUDIOS
Ignacio Amaya

EDITORIA EXPANSIÓN STUDIOS
Irayda Rodríguez
irodriguez@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

EQUIPO DE VIDEO

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

COORDINADOR DE POSPRODUCCIÓN
Christian Javier Castillo Paralizábal

EQUIPO DE VIDEO

Daniel Osvaldo Escutia, Andrea Estrada, Abel González, Anabel Sarahi 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

COORDINADORA WEB
Alejandra Montiel

DISEÑADORA
Pamela Jarquin

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

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

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

EDITORIA DE TECNOLOGÍA
Eréndira Reyes
ereyes@grupoexpansion.com

COORDINADOR
Fernando Guarneros
REPORTERA
Selene Ramírez

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

COORDINADORA DE POLÍTICA
Bianca Carretto
bianca.carreto@grupoexpansion.com

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

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

COORDINADORA
Dainú Patiño
REPORTEROS
Luz Elena Marcos, Patricia Tapia, Marco Octavio Torres

EDITORIA DE OBRAS
Diana Zavala
dzavala@grupoexpansion.com

EDITORIA DE INTERNACIONAL
Fernanda Hernández

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

ANALISTA DE INTELIGENCIA
Rafael Mejía

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

DISTRIBUCIÓN
Alberto Palacios
apalacios@grupoexpansion.com

GERENTE DE TRÁFICO
Ana María Galindo

COORDINADOR DE PRODUCCIÓN
Édgar Mora

PRODUCCIÓN
Ulises Alarcón

COORDINADOR DE POSPRODUCCIÓN DIGITAL
Javier Jasso

POSPRODUCCIÓN DIGITAL
Diana Aguilar, Jesús González

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

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

SEO EDITORIAL Y TÉCNICO
Nayelli Langarica, Daniela Barranco
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
Óscar González
oscar.gonzalez@grupoexpansion.com
COORDINADORES 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
Anyly 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

GRUPO EXPANSIÓN

PRESIDENTE DE GRUPO EXPANSIÓN
EDGAR FARAH

VICEPRESIDENTE DE RELACIONES INSTITUCIONALES
LEONARDO VALLE

COO GRUPO EXPANSIÓN
HILDA MAESTRE

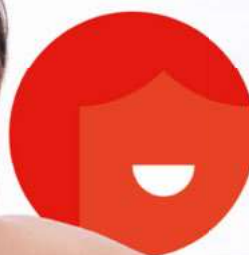
CEO DE GRUPO EXPANSIÓN, OOH, PUBLISHING Y MOBILITY
JORGE DIBILDOX

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° 1337, abril 01, 2026. Reserva de Derechos al Uso Exclusivo N° 04-1972-000000000287102, 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 Reproproducciones Fotomecánicas, S. A. de C. V., con domicilio en Duraznos 1, colonia Las Peritas, alcaldía Xochimilco, C.P. 16010, Ciudad de México. Distribuida por Expansión S. A. de C. V., con domicilio en avenida Constituyentes 956, colonia Lomas Altas, alcaldía Miguel Hidalgo, C.P. 11950, Ciudad de México, y Alfesa Comercialización y Logística S. A. de C. V., con domicilio en Corona 23 Interior 1, colonia Cervencera Modelo, Naucalpan, Estado de México, C.P. 53330. Se prohíbe la reproducción total o parcial del contenido, fotografías, ilustraciones, colorimetría y textos publicados en este ejemplar sin la previa autorización de Expansión, S. A. de C. V. Las opiniones y los puntos de vista de las colaboraciones publicadas en esta revista no necesariamente reflejan la opinión de EXPANSIÓN® y quedan bajo la responsabilidad de los autores. Todos los derechos reservados © 2026, Expansión, S. A. de C. V. Consulta el aviso de privacidad de datos en la siguiente dirección <https://expansion.mx/aviso-legal-y-de-privacidad>. Registro Postal: PP09-0198

Acumula **Puntos Doters** y viaja a la playa



Escanea y únete



Doters, el Programa de Lealtad
de Viva y sus Aliados

Únete en **doters.com**

 **doters**

viva⁹

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

EL FUTURO DE LOS NEGOCIOS

Revisar las ediciones antiguas de 'Las 30 promesas de los negocios' es hacer un paseo por la historia empresarial de este país. Algunos cambios son curiosos y saltan a simple vista, como la desaparición o, al menos, el relajamiento, de ciertos códigos de vestimenta. Los trajes y corbatas han ido poco a poco despidiéndose del día a día de las oficinas dando espacio a camisas y sacos junto a mezclillas, o sudaderas y tenis. Un cambio que parece frívolo, pero que indica que la profesionalidad no depende de una tela.

Otros, más importantes, han costado más trabajo, pero también vemos a más mujeres. En la edición de hace 20 años, en la que –por cierto– encontramos nombres como el de Tania Ortiz, hoy presidenta de Sempra Infraestructura y entonces, directora de proyectos, ellas no llegaban a representar un tercio del listado. No todos los años se logra la paridad, como deja ver esta edición, pero empieza a ser la norma y sí que, en algunas, las mujeres ya han sido mayoría.

Otras cosas no cambian. El editorial de la edición de 2006 ('Las 30 promesas' nacieron en 1999 y aparecer en sus páginas se convirtió rápidamente en una ambición) dejaba clara la intención del especial: buscar historias de personas que estuvieran cimentando sus carreras con innovación y creatividad, y que hubieran encontrado nuevas maneras de llevar adelante sus proyectos.

Algo que también hemos empezado a plantear en los últimos años es el concepto del éxito. Y, sobre todo, qué pasa si no obtienes este reconocimiento antes de pasar la barrera de los 40, una edad que ya imposibilita aparecer en el listado. ¿Estamos presionando demasiado al talento para lograr premios y reconocimientos como única forma de validar su trabajo? Y, algo que nos

comentan mucho, sobre todo, las mujeres, ¿qué pasa con esa década que va entre los 40 y los 50, en los que se acercan a grandes puestos pero aún no llegan a ellos?

Es algo que tratamos de abordar en nuestros reportajes a lo largo de todo el año. En un momento en el que ser joven (y pensemos que, si la esperanza de vida aumenta y nos

encaminamos a un incremento en la edad de jubilación, tenemos que considerar jóvenes a las personas de 40) es cada vez más complejo. Con las dificultades para acceder a la vivienda, la violencia que les alcanza o sueldos que no suben, celebrar el talento es también una forma de poner el foco en una generación que reclama su lugar y que es el presente y el futuro de los negocios en México.

Las personas que presentamos en estas páginas, seleccionadas por el consejo editorial de *Expansión* tras una convocatoria pública, son un reflejo también de cómo van evolucionando los temas que protagonizan los negocios. Los emprendedores tecnológicos siguen siendo una constante, pero con la tecnología permeando todos los espacios de nuestras vidas, esto se traduce en perfiles especializados en digitalización o en ciberseguridad, pero también cómo mejorar con ella la educación o nuestro descanso.

Algo que ha predominando en últimos años en un país donde la inclusión financiera avanza, pero en el que todavía un cuarto de la población no cuenta con ningún producto financiero, es la industria *fintech*, con soluciones que buscan no solo llegar al consumidor final, también mejorar la infraestructura para las empresas. El interés por la sostenibilidad y la importancia de la salud también se ve en estas páginas.

El objetivo seguirá siendo contar grandes historias de negocios a través del talento, la clave para el crecimiento de México. 



How we can help

EN SPEAK ON

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



442 607 01 03



SIN AGUA NO HAY CERVEZA

La estrategia de Ingrid De Ryck para AB InBev involucra a todos sus *stakeholders* para asegurar la continuidad del negocio.

POR: Rosalía Lara

FOTO: CORTESÍA



Ingrid De Ryck, directora de Sostenibilidad de AB InBev, acumula más de 25 años de experiencia dentro de la compañía. Ha estado en áreas como logística, empaques y cadena de suministro y ese recorrido le ha permitido entender la operación desde múltiples frentes e identificar que los grandes retos del negocio solo pueden resolverse y escalararse mediante la colaboración.

La sostenibilidad, asegura, es una herramienta para resolver problemas concretos del negocio. “Nos ayuda a gestionar riesgos, mejorar costos y proteger nuestra licencia para operar”, explica. Ejemplo de ello es la energía. La compañía ha logrado que más del 83% de su electricidad provenga de fuentes renovables. Así, sostiene, es posible tener estabilidad en el precio frente a mercados más volátiles.

Con los precios de la energía afectados por las tensiones geopolíticas, disrupciones en las cadenas de suministro y la transición hacia sistemas más limpios, reducir la exposición a esas fluctuaciones, especialmente para las empresas intensivas en consumo energético, no es solo una decisión ambiental, es también financiera.

Pero el verdadero cambio que impulsa De Ryck no se queda en iniciativas aisladas, sino que permea toda la organización. Desde el consejo de administración, que recibe reportes constantes sobre avances, hasta los equipos en campo que trabajan con agricultores.

La estructura de esa estrategia se apoya en cuatro pilares: agua, agricultura sostenible, empaques y clima. Cada uno responde a un punto crítico de la operación cervecera. El agua, por ejemplo, no es solo un insumo, sino el eje sobre el que se construye todo el negocio. “Sin agua no hay cerveza”, dice. Por eso, AB InBev ha trabajado en dos frentes: la gestión dentro de sus operaciones y la intervención en las comunidades donde opera.

La empresa ha logrado reducir su consumo en más del 20% desde 2017 y más del 30% en zonas de alto estrés hídrico. Además, ha alcanzado su meta de mejorar la disponibilidad y la calidad del agua en todas las comunidades identificadas como prioritarias. El enfoque combina eficiencia operativa con soluciones basadas en la naturaleza y la participación comunitaria.

Es en este punto donde aparece uno de los conceptos de la visión de De Ryck, la evolución de proyectos a plataformas, lo que ella denomina el modelo PPP (proyecto, progra-



ma, plataforma). El proyecto, explica, tiene un alcance limitado, pues se ejecuta en una ubicación específica, con un objetivo concreto y suele terminar cuando se agotan los recursos.

El siguiente nivel es el programa, que amplía el horizonte temporal, incorpora a más actores, incluido el sector público, y aborda múltiples indicadores. Sin embargo, el verdadero punto de inflexión está en la plataforma. “Es un alcance geográfico mucho mayor, con múltiples ciudades, acuerdos de largo plazo y varios actores del sector privado y público”, detalla.

Un ejemplo de este modelo es Aguas Firmes, una iniciativa impulsada por AB InBev en alianza con la Cooperación Alemana al Desarrollo Sustentable (GIZ) y a la que recientemente se unió Coca-Cola. El objetivo es mejorar la seguridad hídrica mediante soluciones basadas en la naturaleza, infiltración de acuíferos y prácticas agrícolas sostenibles en regiones como Apan, Hidalgo; Calera, Zacatecas, y la Ciudad de México.

ESCALAR SOLUCIONES

El plan con este tipo de iniciativas es escalar el impacto, trascender los límites de una sola organización y generar soluciones sistémicas, un enfoque que también responde a la dificultad de escalar los modelos de sostenibilidad.

Los proyectos funcionan pero su impacto es acotado. Las plataformas, en cambio, permiten replicar soluciones,

TRANSVERSAL. De Ryck trabaja para que la sostenibilidad no se quede en iniciativas aisladas, y que permee a más espacios, también fuera de la empresa.

compartir aprendizajes y movilizar recursos a mayor escala, explica De Ryck.

En la agricultura, otro de los sectores críticos para la empresa, AB InBev trabaja con más de 20,000 agricultores a nivel global para que estén capacitados, conectados y empoderados financieramente. El objetivo no es solo asegurar el suministro de materias primas, sino fortalecer la resiliencia de toda la cadena. En México, colabora con más de 1,000 familias en 47,000 hectáreas. Parte del trabajo consiste en impulsar prácticas sostenibles que mejoren la productividad y reduzcan el impacto ambiental. Un ejemplo es la adopción de riego por goteo subterráneo, que reduce la evaporación y optimiza el uso del agua.

Otro pilar es el de empaques. Actualmente, cerca del 90% de los productos de la compañía se comercializa en envases retornables o con alto contenido reciclado. A nivel global, el contenido promedio reciclado alcanza el 52.7%, lo que ha permitido evitar el uso de grandes volúmenes de materia prima virgen.

En el frente climático, la compañía ha reducido la intensidad de sus emisiones en más del 30% desde 2017. Sin embargo, el principal desafío se encuentra fuera de sus operaciones directas. Más del 80% de sus emisiones proviene de la cadena de valor, lo que obliga a replantear el alcance de la estrategia que tiene la meta de ser *net zero* hacia 2040.

Para abordar este reto, AB InBev lanzó la plataforma Eclipse, que busca involucrar a proveedores en la descarbonización. El modelo ha evolucionado con el tiempo y ha pasado de la definición de objetivos a la compartición de mejores prácticas y, finalmente, a la colaboración directa en iniciativas.

A pesar de los avances, el panorama hacia adelante es complejo. El cambio climático plantea riesgos directos para la industria cervecera, desde la disponibilidad de agua hasta la productividad de cultivos como la cebada, advierte De Ryck, pero su trayectoria le permite entender dónde se generan los impactos y, sobre todo, cómo transformarlos. “Mi ambición es estar en el inicio del nuevo capítulo de la sostenibilidad y en la ejecución de sus resultados”, dice.

“

MI AMBICIÓN ES ESTAR EN EL INICIO DEL NUEVO CAPÍTULO DE LA SOSTENIBILIDAD Y EN LA EJECUCIÓN DE SUS RESULTADOS.

”

EXPANSION
**POLÍ
TICA**
Y OTROS DATOS

**LA VIDA PÚBLICA,
EXPLICADA
Y A DEBATE**

CONDUCE:

MARIEL IBARRA

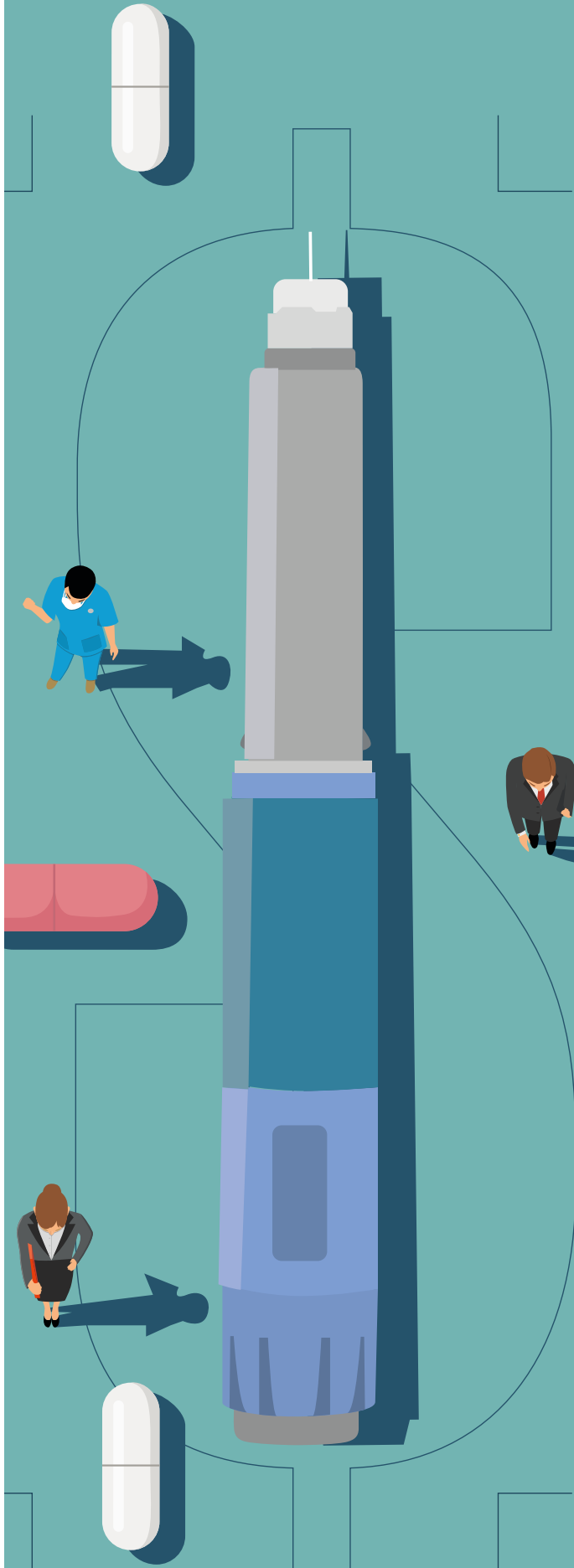
EDITORA DE
EXPANSIÓN POLÍTICA

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

DISPONIBLE EN



SONORO



PULSO

COSTOSO AHORA, ¿AHORRO MAÑANA?

Los medicamentos GLP-1 muestran una alta efectividad para el tratamiento de la diabetes, lo que promete reducir costos a las aseguradoras.

POR: Luz Elena Marcos Méndez

La diabetes es uno de los principales problemas de salud a nivel mundial, con un número de pacientes en aumento. La Organización Mundial de la Salud (OMS) estima que mientras que en 1990 había 200 millones de personas con esta enfermedad, en 2022 la cifra creció a 830 millones, un alza del 315%.

Por eso, la llegada de los tratamientos GLP-1, como Ozempic, Wegovy o Mounjaro, ha supuesto una revolución en su tratamiento y tiene un efecto dominó en

la calidad de vida de las personas, la productividad de la economía y, en el largo plazo, en los gastos operativos de las aseguradoras.

Los estudios realizados por estas compañías ya indican que la adopción generalizada de medicamentos GLP-1 puede bajar las tasas de mortalidad en las próximas décadas. Francisco Díaz, Market Head para México y Centroamérica de Swiss Re, señala que con el uso de estos tratamientos, en Estados Unidos podría haber una reducción del 6.4% hacia 2045, mientras que para países como el Reino Unido sería de más del 5%. La misma aseguradora reconoce que, por el momento, no hay estimaciones de cuánto podrían mejorar los costos de las atenciones.

Christina Blockstrand, directora de Siniestros y beneficios para empleados de Grupo Interesse, firma especializada en corretaje, dice que los tratamientos con GLP-1 están en las guías médicas de todo el mundo para pacientes que tienen riesgos de desarrollar enfermedades vasculares o con obesidad. “Es, de hecho, ya la segunda línea de acción para los médicos”, explica.

UN USO QUE AUMENTA

La ‘Encuesta de tendencias médicas mundiales 2026’, de Willis Tower Watson (WTW), señala que el 38% de las aseguradoras cubre el GLP-1 para la obesidad y el 68% espera que su uso aumente, especialmente en América y en Europa. Aunado a este incremento en el uso, también se estima que los costos asociados suban en los próximos tres años.

Blockstrand agrega que este tipo de tratamientos se considera, por ahora, un gasto alto para las aseguradoras, ya que los medicamentos son de patente. Por eso, cree que será en el muy largo plazo cuando las compañías vean una reducción de costos derivada de una mejora en la salud de los pacientes.

En México, la diabetes es la segunda causa de muerte. De acuerdo con el INEGI, entre enero y septiembre del año pasado, 80,249 personas fallecieron por esta enfermedad. Para la industria aseguradora, el tratamiento de la diabetes, que desencadena otras enfermedades y, por tanto, más costos, ha alcanzado

a 4.4 millones de pesos por persona, señalan las cifras de la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros (AMIS).

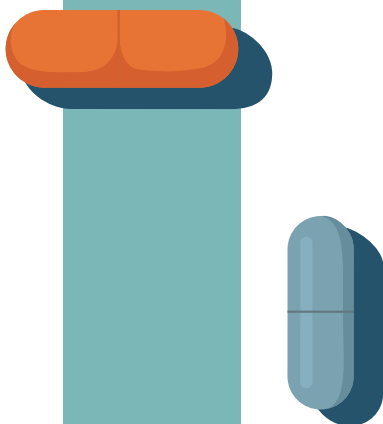
La búsqueda de un tratamiento para esta enfermedad se ha intensificado, especialmente en los países que ven cada vez más cómo los efectos secundarios de la diabetes merman la productividad y elevan los costos de la salud pública. El problema aún es su precio. Al tener pocos años en el mercado y ser de patente, el costo al consumidor de los GLP-1 puede llegar a 120,000 pesos al año, de acuerdo con la Asociación Mexicana de Agentes de Seguros y Fianzas (AMASFAC).

Por eso, las aseguradoras en México cubren los tratamientos con GLP-1, siempre y cuando el paciente tenga el diagnóstico de diabetes tipo 2 y que no haya habido preexistencia de la enfermedad antes de la contratación del seguro.

La especialista de Interesse considera que dependerá de los niveles de riesgo de cada aseguradora para que se sumen más empresas. “Probablemente [la efectividad del tratamiento] haga que las aseguradoras tengan que volcarse a poner las reglas del juego”, explica. “Es decir, en qué momento, a quién y cómo voy a pagar este tipo de medicamentos para mejorar la vida”.

La AMASFAC pone como ejemplo lo que sucedió hace algunos años con el uso de las mangas gástricas, que estuvieron excluidas por mucho tiempo, pero, conforme se iban mostrando mejoras en la salud de los pacientes, las empresas han cubierto los gastos. “Pero es ese tipo de discusiones las que tiene que provocar el gobierno”, considera Erick Ocampo, presidente del Comité de Gobierno y Sector Público de la asociación.

Sin embargo, la industria enfrenta otro problema que debe atender: el fraude. Patricia Zamorano, líder de Capacidad de Seguros SURA, dice que la administración de los GLP-1 se puede cubrir siempre y cuando forme parte del tratamiento en un paciente que no tenga la preexistencia de diabetes. En casos como la pérdida de peso o cuando se trata de un tema estético, carecen de cobertura.



38%

**DE LAS
ASEGURADORAS EN
EL MUNDO CUBREN
EL GLP-1 COMO
TRATAMIENTO PARA
LA OBESIDAD.**



Toda la logística de tu negocio
en una sola plataforma



Nuestras soluciones

Plataforma global ♦ Paquetería ♦ Carga parcial ♦ Carga completa
Fulfillment ♦ Embalaje ♦ WMS ♦ Procesador de pagos

Clic. **Listo.** Enviado.



Conócenos

DETRÁS DE LA DECLARACIÓN DE LA RENTA

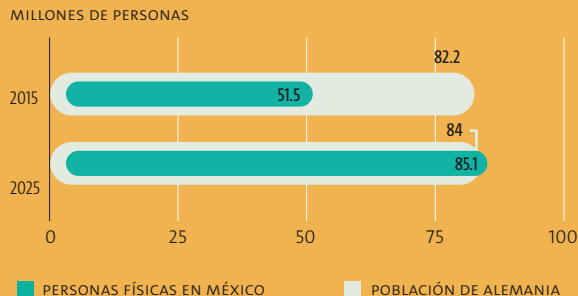
En el mes de la presentación de la declaración anual al Servicio de Administración Tributaria (SAT), analizamos cómo pagan impuestos los mexicanos.

POR: Dainzú Patiño

Las personas físicas adscritas al Registro Federal de Contribuyentes (RFC) aumentó más de 33 millones en 10 años, debido a factores como la reforma al *outsourcing*, el registro de repartidores y conductores de apps digitales, el régimen de actividades empresariales con ingresos por plataformas web o la obligación de inscribirse al cumplir los 18 años. “Las medidas para la digitalización de trámites y facilitación del cumplimiento del SAT han ayudado. Y vemos a una autoridad más enfocada en su vigilancia y fiscalización”, comenta Luis Pérez de Acha, socio fundador del despacho Pérez de Acha e Ibarra Rueda.

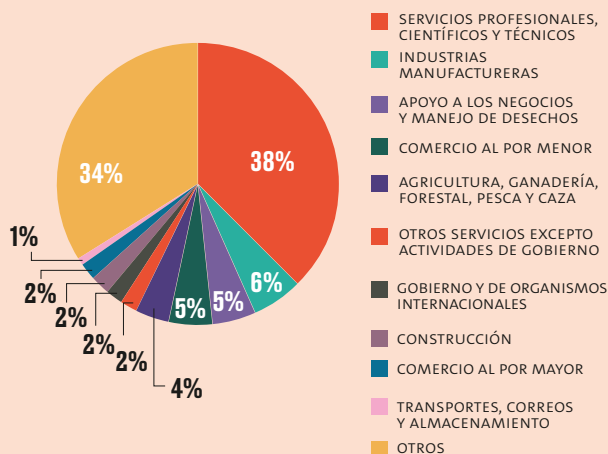
MÁS QUE LA POBLACIÓN DE ALEMANIA

Las personas físicas en el RFC crecen más rápido que Alemania. En 2021, había 80.7 millones de contribuyentes activos, frente a 83.1 millones de alemanes.



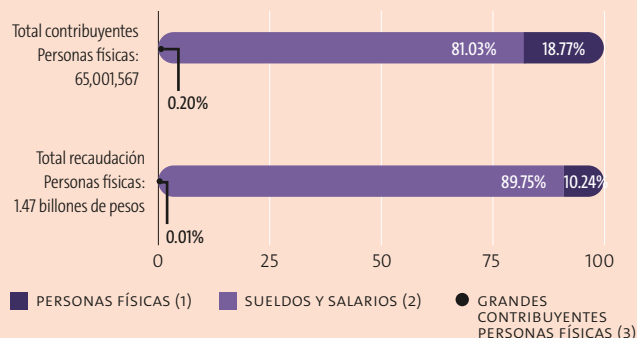
¿EN DÓNDE TRABAJAN?

Ya sea por su cuenta o contratados, estos contribuyentes concentran sus actividades brindando servicios profesionales y en la manufactura.



¿PAGA MÁS QUIEN GANA MÁS?

Los asalariados, que suponen el mayor porcentaje de los contribuyentes, aportan más en promedio con respecto a todo el universo de las personas físicas.

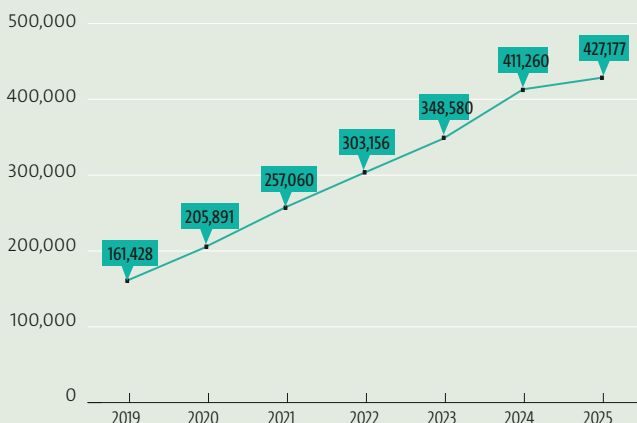


1. No incluye a las personas físicas sin obligaciones fiscales.
2. Todos los asalariados son personas físicas. Incluye las retenciones de personas morales y personas físicas con actividad empresarial a sus trabajadores.
3. Con ingresos y/o patrimonio iguales o superiores a 300 mdp; socios o accionistas de grandes contribuyentes o parte de un gran grupo empresarial. Pueden carecer de registro de pago en 2025 por residir en el extranjero sin haberse dado de baja ante el SAT. En México, no existe un impuesto federal sobre el patrimonio total de las personas físicas.

LOS FISCALIZAN MÁS

Aunque el gobierno se ha enfocado en revisar a las personas morales, las físicas registran cada vez más saldos de créditos fiscales, impuestos tras auditorías.

CRÉDITOS FISCALES EN MDP



FUENTES: SHCP, SAT, Oficina Federal de Estadística de Alemania, IMCP, ASF.

¿Sabes cuántas empresas hay detrás de este histórico momento?

LAS EMPRESAS GENERAN 8 DE CADA 10 EMPLEOS

Canales de TV:
+ 170 Empresas
+ 22,000 Empleos

Restaurantes:
+ 620,000 Empresas
+ 2,275,000 Empleos



¡Escanéame!

Censo Económico 2024, INEGI

Voz de las Empresas 
Consejo de la Comunicación

**DAI
LY
POD
CAST**

LUNES A VIERNES 9 AM

**POLÍ
TICA**
Y OTROS DATOS

JUEVES 6 AM

**CUÉNTAME DE
ECONOMÍA**

LUNES 7 AM

**en
modo
smart**



VIERNES 9 AM



**NUEVOS VIDEOS
TODOS LOS DÍAS**

PODCASTS | NOTICIAS | POLÍTICA

SUSCRIBETE EN  YouTube

EXPANSION

@ExpansionVideo



EXPANSION

política

POLITICA.EXPANSION.MX



POBREZA DE TIEMPO

LA DESIGUALDAD REFLEJADA EN HORAS

La libertad para decidir qué hacer con el tiempo se convierte cada vez más en un privilegio: al menos seis de cada 10 mexicanos carece de esa autonomía. El segmento con mayores recursos es el que más dispone de sus horas.

POR: *Shelma Navarrete y Ariadna Ortega*

A

las 7:00 de la mañana suena el despertador. Jorge Martínez desayuna y se alista rápidamente para salir de su casa, en Chimalhuacán, Estado de México. El viaje es largo, debe llegar a su trabajo en la alcaldía Miguel Hidalgo, en la Ciudad de México.

A la misma hora, Naby Cantú, de 40 años, se despierta. Toma una taza de té, sale a pasear a su perro, y cuando regresa a su departamento, en la colonia Hipódromo Condesa, lee las noticias y comienza a contestar correos. Él trabaja en la industria del cine, así que un día puede coordinar grabaciones y otro puede pasar horas escribiendo. No necesita desplazarse a diario a su centro de trabajo, por lo que tiene tiempo para ir al gimnasio o realizar calistenia en un parque cercano.

Cerca de las cuatro o cinco de la tarde, termina sus actividades y, para cerrar el día, suele ver alguna película junto a su novia. Antes de dormir, Cantú se da un espacio para estudiar un idioma o leer un libro.

Mientras, a sus 29 años, Martínez llega agotado a su casa, alrededor de las nueve de la noche, e, incluso, a veces adelanta pendientes laborales antes de irse a la cama.

La autonomía de elegir qué hacer con el tiempo es cada vez más un privilegio. En México, 84.2 millones de personas padecen pobreza de tiempo, una situación en la que una persona enfrenta cargas considerables de trabajo y, por tanto, ve reducida su capacidad para decidir cómo asignar las horas de su día, con implicaciones negativas para su bienestar y su desarrollo.

“Todas las personas tenemos 24 horas al día, lo que difiere entre distintos grupos de la sociedad es la capacidad de decidir libremente cómo las utilizamos”, explica

Efrén Pérez, gerente de Gestión del Conocimiento de Oxfam México.

Las personas en esta situación tienen su día ocupado casi por completo por actividades obligatorias que incluyen el trabajo remunerado y no remunerado –como las labores de cuidado y del hogar– así como traslados. Martínez lo vive todos los días. “El transporte público me absorbe demasiado, a diario vienen siendo como seis horas casi, que me podrían haber servido para otras actividades”, dice.

La pobreza de tiempo está cruzada por la desigualdad económica: el 1% más rico de la población de México puede disponer de más horas de sueño, de estudio y de trabajo remunerado. Es decir, mientras que un hombre en este grupo poblacional tiene 8.6 horas para actividades de descanso, traslado u ocio, un hombre del 10% más pobre solo cuenta con ocho horas, indica el estudio ‘Oligarquía o democracia’, de Oxfam México.

“Lo que observamos es que las personas, conforme tienen mayores ingresos, tienen más posibilidad de adquirir bienes o servicios que les facilitan tener mayor tiempo libre”, indica el especialista del organismo.

LA DESIGUALDAD DE TIEMPO POR GÉNERO

La pobreza de tiempo afecta más al sexo femenino. Mientras una mujer del 10% más pobre de la población dedica 11.5 horas de su día a labores de cuidados, los hombres de cualquier nivel de

EXCESO DE TAREAS. El concepto de pobreza de tiempo está en desarrollo, pero la ONU lo ve como la poca capacidad para decidir cómo asignarlo.





DIFERENCIAS. Las mujeres son las que más padecen de pobreza de tiempo, derivada del trabajo no remunerado y el que destinan a cuidados.

“

LAS PERSONAS, CONFORME TIENEN MAYORES INGRESOS, TIENEN MÁS POSIBILIDAD DE ADQUIRIR BIENES O SERVICIOS QUE LES FACILITAN TENER MAYOR TIEMPO LIBRE.

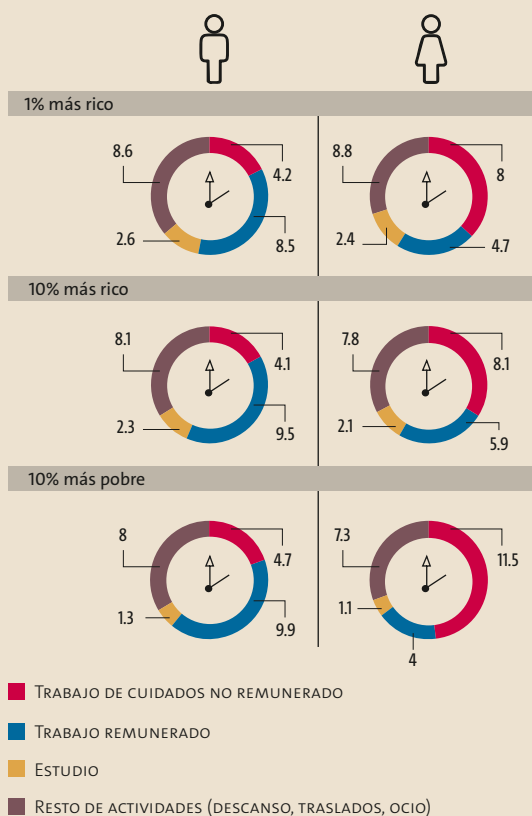
Efrén Pérez,
gerente de Gestión del Conocimiento de Oxfam México.

”

EL USO DEL TIEMPO ESTÁ MARCADO POR LAS DESIGUALDADES

La forma en la que se distribuye el tiempo varía dependiendo del percentil económico.

NÚMERO DE HORAS AL DÍA



FUENTE: Informe 'Oligarquía o democracia', Oxfam México 2026.

ingresos dedican solo entre 4.2 y 4.7 horas a las mismas tareas.

Rosa Quiroz vende pan y café afuera de la estación Santa Marta de la línea A del metro. Despierta entre las 7:00 y 8:00 de la mañana, prepara el desayuno, alista a su bebé de cuatro meses de edad y sale junto a su esposo a trabajar en su puesto.

Atiende clientes hasta las 11 de la noche, mientras, en un canguro, carga a su hijo. Entre venta y venta, se da tiempo para alimentar a su bebé, lo cambia y juega con él. Antes de la medianoche, limpia y cierra su puesto, su esposo va por ella y regresan a su casa en Los Reyes, Estado de México. Tras una larga jornada, se mete a la cama cerca de la una de la madrugada.

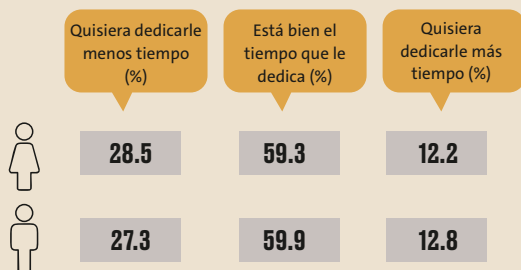
El caso de Quiroz refleja también otro aspecto de los distintos frentes de la pobreza de tiempo: la informalidad que afecta más a las mujeres. De acuerdo con datos de la Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo del INEGI, el 55.9% de las mujeres que tenían un empleo al tercer trimestre de 2025 estaban en esa condición.

“Ahí encuentran una mayor flexibilidad que les permite compaginar la carga de cuidados con la participación laboral”, detalla Fernanda García, directora de Sociedad del Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO).

Este tipo de casos se debe a que, socialmente, a las mujeres se les ha asignado la responsabilidad de las tareas de cuidados y del hogar, trabajo que no es remunerado. “Ese tiempo que se dedica a esas actividades impide la realización de otras, como la participación educativa, económica, política, social y de autonomía personal. Es lo que genera pobreza de tiempo”, detalla

SATISFACCIÓN CON EL TIEMPO PARA TRABAJAR

Al menos seis de cada 10 personas están conformes con el tiempo que le dedican a su trabajo o a sus actividades remuneradas.



FUENTE: INEGI, Encuesta Nacional sobre Uso del Tiempo (ENUT) 2024.

Mónica Orozco, directora de la organización GENDERS e investigadora asociada del Centro de Estudios Espinosa Yglesias (CEEY).

Ante el déficit de lugares públicos para la atención de niñas y niños, así como para personas de la tercera edad y con discapacidad, desde los gobiernos se han hecho esfuerzos para hacer frente a la necesidad. La Ciudad de México, el estado de Jalisco y el municipio de Monterrey, en Nuevo León, por ejemplo, han comenzado con la construcción de sus sistemas públicos de cuidados; mientras que, a nivel federal, la presidenta Claudia Sheinbaum impulsa la consolidación del Sistema Nacional de Cuidados.

Pese a los cambios que se han impulsado desde la sociedad civil, como la reforma para reducir a 40 horas por semana la jornada laboral, García advierte que las personas que trabajan en la informalidad deben laborar más horas al percibir menos ingresos, carecen de acceso a seguridad

social, de certidumbre jurídica, de ahorro para el retiro y de los derechos establecidos en la Ley Federal del Trabajo.

EL BALANCE TRABAJO-VIDA

Aunque el concepto de pobreza de tiempo y su medición aún están en desarrollo, la Organización para las Naciones Unidas (ONU) plantea que se refiere a la situación en la que una persona enfrenta una carga considerable de tareas o demandas que reduce su capacidad para tomar decisiones sobre cómo asignar su tiempo.

“La pobreza de tiempo se refiere entonces a que los individuos extremadamente presionados por el tiempo son incapaces de asignar el suficiente tiempo a actividades importantes y, por lo tanto, se ven obligados a tomar decisiones difíciles sobre cómo distribuirlo, con implicaciones negativas para su bienestar”, señala el ‘Cuaderno de trabajo pobreza y tiempo: Una revisión conceptual’.

Los mexicanos enfrentan jornadas extensas y salarios bajos. De acuerdo con el informe ‘Perspectivas de empleo de la OCDE 2025’, trabajan en promedio 2,308 horas al año, la cifra más alta entre los países pertenecientes a la organización, con un sueldo promedio de 20,423 dólares, el más bajo.

Esta situación se refleja en el bienestar de los trabajadores mexicanos, pues el 51% reporta altos niveles de estrés diario y el 70% afirma haber experimentado *burnout*. “Es la lectura de lo que puede suceder cuando no hay este balance trabajo-vida”, explica José Luis Aguilera, director de Right Management de ManpowerGroup.

Al respecto, detalla que hay empresas que implementan estrategias para equilibrar la jornada laboral con el tiempo personal, al pasar de “una cultura de horas a una cultura de resultados”, es decir, medir el desempeño por entregables y no por tiempo de presencia.



EL SER HUMANO NECESITA TIEMPO PARA APRENDER EL LENGUAJE, LA CONVIVENCIA, CREAR LAZOS FAMILIARES DE AFECTO Y PERTENENCIA, Y ESO SE HACE A TRAVÉS DE LA CONVIVENCIA DIARIA.

Araceli Damián,
secretaria de Bienestar e Igualdad Social de la CDMX.



MAYORÍA. En México, más de 84 millones de personas padecen pobreza de tiempo, con menos horas destinadas a actividades que, además, incluyen transporte.



El calor
se toma frío
y nosotros sabemos cómo

Refresher
Berry Pop



Refresher
Lemon Twist



Punta del Cielo
El Gran Café de México



Refresher
Orange Spark



EL TIEMPO ES LO MÁS VALIOSO QUE TENEMOS Y, POR ENDE, LA CAPACIDAD DE DISTRIBUIR EL TIEMPO DE LA FORMA QUE MÁS NOS CONVENGA EN TÉRMINOS DE BIENESTAR.

Víctor Hugo Pérez,
coordinador del Área de Pobreza de Equide.



Otro aspecto es la flexibilidad estructural, que no es solamente el *home office*, sino esquemas híbridos bien definidos, con horarios escalonados, semanas comprimidas o, incluso, dinámicas que faciliten un mayor equilibrio cuando el negocio lo permita.

Un ejemplo más es invertir en bienestar organizacional y desarrollo. “Anteriormente, veíamos que se podían mover por unos pesos de una organización a otra, hoy, las personas se mueven por bienestar organizacional o lo que se ofrece para su plan de carrera o desarrollo”, precisa Aguilera.

MEDIDAS HACIA EL BIENESTAR

Para un segmento de la población, a las horas de actividades remuneradas se suman los tiempos de traslados que las personas deben recorrer –hasta cinco y seis horas– para acceder a oportunidades de trabajo y estudio.

El reporte ‘América Latina y el Caribe en la mitad del camino hacia 2030’, de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), señala que los mexicanos dedican en promedio 71 minutos diarios en transporte público para ir y regresar del trabajo; aunque en metrópolis como la Ciudad de México, Guadalajara o Monterrey, los tiempos de traslado aumentan, pues existen problemas de densidad poblacional, infraestructura limitada y carencias en movilidad.

Al respecto, Víctor Hugo Pérez, coordinador del Área de Pobreza del Instituto de

SALARIOS FRENTE A LAS HORAS DE TRABAJO

México es de los países de la OCDE con salarios menores y más horas de trabajo.

	Salario anual (dólares)	Horas de trabajo al año
Luxemburgo	94,447	1,468
Estados Unidos	82,933	1,796
Bélgica	76,109	1,593
Países Bajos	75,370	1,445
Austria	75,767	1,432
Australia	70,736	1,627
Canadá	69,417	1,697
España	54,564	1,634
Portugal	40,002	1,716
México	20,423	2,308

FUENTE: ‘Perspectivas de empleo de la OCDE 2025’.

Investigaciones para el Desarrollo con Equidad (Equide) de la Universidad Iberoamericana, considera relevante la inversión en transporte público eficiente, seguro y accesible, a la par de la construcción de viviendas asequibles cerca de los centros laborales, de educación y de cuidados.

Araceli Damián, secretaria de Bienestar e Igualdad Social de la Ciudad de México, apunta que los seres humanos son seres completos, cuyas necesidades van más allá de comer y dormir, pero no todos los mexicanos tienen el espacio para realizar otras actividades.

“[El ser humano] necesita tiempo para aprender el lenguaje, la convivencia, crear lazos familiares de afecto y pertenencia, y eso se hace a través de la convivencia diaria. Hay hogares en los que se tiene que trabajar tanto tiempo que no les da suficiente tiempo para poder realizar esas actividades”, señala la funcionaria.

El día a día de Martínez y de Cantú demuestra las distintas realidades. Mientras que uno pasa largas horas en su trabajo y traslados, el otro goza de ese lujo en el que se convirtió el tiempo.

“Siempre que voy a la cama pienso que me hubiera gustado tener más horas para hacer más cosas, pero lo digo desde una posición bastante privilegiada, no tengo que viajar tres horas para llegar a la chamba y trabajar 12 horas, además, no tengo hijos”, cuenta Cantú, mientras camina a media mañana por las calles de la Condesa con un café en mano.

EVOLUCIÓN DE LA POBREZA DE TIEMPO

En los últimos siete años, al menos siete de cada 10 personas no tienen tiempo para actividades ajenas a la remunerada.

AÑO	Porcentaje	Millones de personas
2018	68.4	84.70
2020	60.5	76.71
2022	66.3	85.39
2024	64.7	84.23

FUENTE: Medición de la pobreza 2018-2024, EVALÚA CDMX.

VIVE LA MEXPERIENCIA

MEXBEST
#ConoceMexBest

Presentado por:



Síguenos



mex-best.mx

PODCAST >



**RESUMEN DIARIO DE LAS
MEJORES NOTICIAS**

LUNES A VIERNES 6 AM

DISPONIBLE EN



Apple Podcasts



Google Podcasts

amazon music



Spotify

HACIA LA *SLOW FASHION*

Las marcas emergentes viran hacia esta tendencia como una estrategia para diferenciarse en un mercado saturado por la producción masiva y los ciclos acelerados.

POR: Mara Echeverría



ILUSTRACIÓN: ALINA TORRES

NEGOCIO

La moda emergente en México está cambiando. Desde diseñadores independientes hasta empresas consolidadas marcan el camino con colecciones de menor volumen, con materiales locales y procesos artesanales, en un contexto en el que el consumidor comienza a priorizar la durabilidad y la responsabilidad social. Este modelo de negocio, conocido como *slow fashion*, también apunta a márgenes más saludables, ya que reduce inventarios y crea identidad de marca, lo que facilita la fidelidad del cliente y abre mercados internacionales.

Mientras la industria de la moda atraviesa por un contexto de cuestionamientos sobre su impacto ambiental, las marcas emergentes mexicanas identifican una oportunidad. El modelo apunta a ser rentable, pues el mercado de la *slow fashion* en México alcanzó un valor de 8,250 millones de dólares en 2024 y llegará a 16,300 mdd en 2033, según Demographic Analysis.

La consultora enlista también algunos riesgos en su análisis, como mayores costos de producción asociados con materiales sostenibles y prácticas laborales que encarecen los productos, un sobre costo que, hasta ahora, el consumidor está dispuesto a pagar.

Marcas como Dos Gracias, Idol Beauty y Cloe representan tres aproximaciones distintas. Para ellas, las temporadas ya no dictan su estrategia, y coinciden en los beneficios de su estructura operativa. Sus directivos concuerdan en que la *slow fashion* ofrece ventajas al producir en menor volumen y con mayor planeación, con lo que reducen inventarios obsoletos, mientras que las colecciones atemporales permiten extender el ciclo de vida del producto, disminuyendo la presión por lanzar nuevas líneas, lo que favorece una estructura más controlada de costos.

MENOS VOLUMEN, MÁS ESTRATEGIA

Para Dos Gracias, el modelo surgió de la experiencia. Antes de consolidar la marca, que nació en 2024, sus fundadoras operaban otro emprendimiento con esquemas de inventario.

El aprendizaje fue que producir grandes volúmenes sin certeza de demanda pone en riesgo la inversión y erosiona los márgenes. La marca produce ahora 1,000 prendas al mes, en promedio. “Fue por esa necesidad de planificar diferente”, asegura Loreto Sánchez, una de las fundadoras.

La respuesta fue migrar a un sistema prácticamente bajo pedido, lo que abre la opción a la personalización de las prendas en caso de que las usuarias lo requieran. El beneficio para la marca es menor stock, flujo más controlado y reinversión casi inmediata de los ingresos.

El taller propio, heredado de una tradición familiar de más de tres décadas en la industria textil, funciona como núcleo de calidad. Cada prenda se corta y se cose individualmente. La escala es limitada por diseño, y por cada colección se planean modelos específicos que se confeccionan a mano, con una variedad de tallas incluidas las extra, que en la *fast fashion* a veces quedan fuera de las colecciones.

“Con este modelo se controla hacia dónde va la inversión y lo principal es que podemos adaptarnos a nuestras clientas y responder a sus necesidades reales”, comenta Sánchez, quien destaca esta característica como una de las fortalezas para mantener comunidad.

SUSTENTABILIDAD DESDE LA CADENA DE VALOR

Del otro lado está Cloe, marca creada en 1987 y que cuenta con infraestructura, licencias internacionales y distribución amplia. Sin declararse formalmente *slow fashion*, ha incorporado prácticas que apuntan hacia una producción más consciente, con el 99.9% de materiales veganos y otros sustentables, como la piel de nopal. Desde 2016, cuenta con el distintivo de Empresa Socialmente Responsable, por lo que usa adhesivos base agua en lugar de solventes, materiales reciclados o reciclables en embalaje, reutilización de cajas y reducción de peso en transporte mediante rellenos de aire.

Fidel González, gerente de Relaciones Públicas y Comunicación, explica que la estrategia incluye colecciones de tiraje limitado, como colaboraciones artísticas o licencias especiales atemporales que pretenden extender el ciclo de vida del producto. Algunas líneas incorporan doble funcionalidad, como los bolsos reversibles o con piezas desmontables, reduciendo la necesidad de compra adicional. “Durante la pandemia empezamos a disminuir el número de colecciones que teníamos y, además, a implementar elementos medioambientales en nuestro producto, como materiales sintéticos que se degradan rápidamente”, señala el directivo.

8,250 MDD

fue el valor de mercado
de la *slow fashion*
en México en 2024,
según la consultora
Demographic Analysis.

El impacto financiero es mixto. Algunos materiales sustentables elevan costos; otros procesos, como el reciclaje del cartón, generan ahorros. Sin embargo, la marca identifica que las generaciones más jóvenes están dispuestas a pagar un diferencial por productos con atributos responsables, siempre que el valor percibido sea tangible. Incluso, hay algunas inversiones que se realizan para mantener esta cadena de valor.

Sin revelar montos, González comenta que la recuperación del capital depende del punto de la cadena, como en los materiales especiales que desarrolla. “En cinco años, vamos a mantener la búsqueda de materiales más orgánicos, porque esto es constante. Vamos a seguir diseñando con conciencia para ofrecer opciones de reutilización o de doble uso”, comparte.

EXCLUSIVIDAD Y CONTROL DE INVENTARIOS

Idol Beauty, creada en 2020, dejó atrás los grandes inventarios y apuesta por lanzamientos más frecuentes con volúmenes reducidos. Sus consumidores saben que cuando un producto sale no estará disponible mucho tiempo y esto genera urgencia, pero también una compra más consciente. “Preferimos lanzar colecciones con intención, no por obligación de temporada”, señala Leonardo Ramírez, su CEO.

Este equilibrio entre diseño, precio y producción limitada es permanente. La empresa se ha diversificado hacia la joyería y los accesorios que permiten una producción más ágil y menos exposición financiera, en lugar de desarrollos de mayor escala, lo que también posibilita

medir el *hype*, la aceptación y la disponibilidad de compra antes que desarrollos más grandes con inventarios altos.

Entre las licencias con las que trabaja este año se encuentra Hello Kitty, que ha sido clave para que Idol Beauty se establezca en el mercado nostálgico, según el directivo. La última colección incluyó 25,000 piezas, en comparación con las 18,000 de la producción anterior con la licencia de Lola Bunny. “Priorizamos productos que nos permitan tener una capacidad de respuesta mucho más rápida al mercado. La joyería y los accesorios se han convertido en categorías estratégicas porque combinan diseño atractivo con producción eficiente”, dice Ramírez. “Al trabajar con inventarios controlados, optimizamos logística, almacenamiento y preparación de pedidos en CEDIS. Además, reducimos riesgos de sobrestock y liquidaciones forzadas. El margen no solo se cuida desde el precio, sino también desde la eficiencia operativa”.

¿PUEDE LA SLOW FASHION CONVERTIRSE EN ESTÁNDAR?

Las tres marcas coinciden en un punto crítico: este modelo no es para todos. Requiere paciencia del consumidor; disciplina financiera y claridad en la propuesta de valor, mientras enfrenta riesgo como la competencia de productos similares hechos a gran escala, a un menor precio.

En el caso de emprendimientos emergentes, como Dos Gracias, la *slow fashion* aparece casi como la única vía viable para comenzar sin asumir riesgos desmedidos. Para empresas consolidadas como Cloe, es una evolución estratégica que fortalece la reputación y la conexión generacional. Para modelos híbridos como Idol Beauty, es una decisión estructural orientada a eficiencia y exclusividad, con piezas como bolsos, carteras y joyería.

Cada una de las marcas también apunta a consolidar sus puntos de venta. Mientras que Cloe cuenta con boutiques propias ubicadas en centros comerciales y espacios exclusivos en cadenas departamentales, como Liverpool y Sears, Dos Gracias e Idol Beauty se apalancan en el comercio electrónico, mientras mantienen una comunicación con sus clientes a través de redes sociales, como Instagram y WhatsApp.

Lo que sí parece consolidarse es una transición del volumen al valor. La diferenciación en la moda ya no depende exclusivamente del precio o de la tendencia, sino de la narrativa, la calidad y la capacidad de controlar inventarios sin comprometer la identidad.

La relevancia es la nueva moneda

DEL MARKETING EN E-COMMERCE

Al integrar inteligencia de datos y automatización en una sola plataforma, las empresas pueden entregar a sus clientes los mensajes que necesitan, en el momento exacto.

La competencia en el comercio electrónico continúa creciendo, y la atención del consumidor es más selectiva que nunca. Los datos fragmentados y el aumento de costos dificultan que los *retailers* identifiquen sus motores de crecimiento. Para abordar esto, Intuit Mailchimp, una plataforma líder en la industria de *email* y automatización de marketing, lanzó un conjunto de innovaciones avanzadas para *e-commerce*.

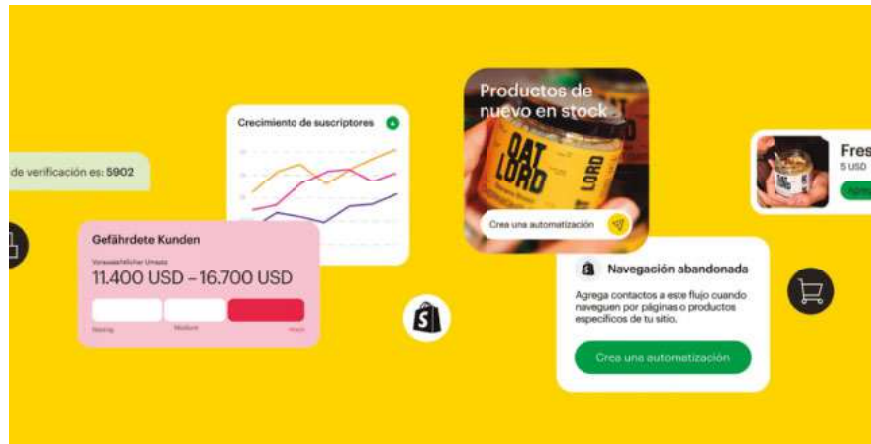
Como señala Rohit Arora, director de Go-to-Market de Mailchimp en Canadá y América Latina, el éxito ya no radica en la frecuencia con la que se envían los mensajes: el enfoque ahora está en la relevancia de cada uno.

Cuando las empresas conectan los datos del cliente, el comportamiento de *e-commerce* y la automatización, comprenden qué es lo que realmente impulsa el *engagement* y los ingresos. Esto permite a los *marketers* comunicarse de forma más eficaz y obtener mejores resultados.

El reporte “*The Art of the Opt-In*” de Mailchimp revela que menos de un tercio de los *marketers* considera que sus listas son de “alta calidad”, debido a datos desconectados. Las innovaciones de Mailchimp centralizan hábitos de compra, comportamiento de navegación y reportes de ventas en una sola plataforma. Esto ha permitido a clientes de *e-commerce* alcanzar hasta un retorno de inversión (ROI) de 30x.

“El panel omnicanal rediseñado reúne el *email*, la automatización y la actividad de *e-commerce* en una sola vista. Esto ayuda a las empresas a identificar qué campañas generan ingresos y en qué punto los clientes abandonan, impulsando un gasto más inteligente para quienes cuentan con presupuestos limitados”, afirma Arora.

“*The Art of the Opt-In*” también muestra que los *marketers* creen que la inteligencia artificial (IA) potenciará la efectividad del marketing. Para Mailchimp, el análisis predictivo ayuda a identificar clientes valiosos y en riesgo, lo que permite tomar decisiones más inteligentes sobre crecimiento y retención. Al integrar herramientas de contenido y análisis basadas en la IA,



LAS INNOVACIONES DE MAILCHIMP IMPULSAN UN MAYOR RETORNO DE INVERSIÓN.

directamente en los flujos de trabajo diarios, Mailchimp logra una segmentación más inteligente según el comportamiento real del cliente, mientras crea campañas de *email* eficientes y reduce las tareas manuales. Así las empresas operan con mayor confianza, precisión y relevancia, sin añadir complejidad.

Un ejemplo del impacto de esta estrategia es la marca mexicana de té, Florité. Fundada por Jesús Vizcarra y Antonia Kienzl, Florité comenzó sin tienda física, sin fábrica y sin experiencia en la industria. Para cerrar la brecha entre su tienda digital y los hogares de sus clientes, recurrieron a Mailchimp para construir una comunidad genuina.

Al centralizar los hábitos y preferencias de los clientes, “entendimos quién compra, qué compra y cuándo”, dice Vizcarra. “Dejas de adivinar y comienzas a tomar medidas basadas en datos.”

Hoy, Florité ha comenzado su expansión hacia hoteles, restaurantes y cafeterías en todo México.

Al unificar los *insights* del cliente y la ejecución de campañas, Mailchimp asegura que cada interacción sea un mensaje que conecta con el individuo. La comunicación basada en datos permite a las empresas en crecimiento generar un ROI medible, mientras construyen una comunidad duradera.

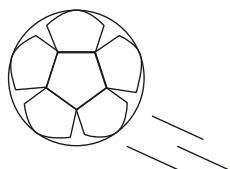


COMO CLIENTE DE MAILCHIMP, FLORITÉ USA LA DATA PARA ENVIAR MENSAJES RELEVANTES A SU COMUNIDAD.

ESTRATEGIA MUNDIALISTA

TV Azteca se digitaliza para capitalizar los partidos que transmitirá del torneo.

POR: Ana Luisa Gutiérrez



La Copa Mundial de Fútbol 2026 de la FIFA se perfila como algo más que un evento deportivo. Para las televisionadoras, será un punto de inflexión en la forma de distribuir, monetizar y retener audiencias, en un entorno cada vez más dominado por el consumo digital.

Analistas anticipan que la Copa de Fútbol será la primera en consumirse, de manera significativa, a través de plataformas de *streaming* y canales digitales. Bajo esa premisa, en TV Azteca reconocen que la transmisión coloca a la televisora en una situación distinta, a pesar de contar con una vasta experiencia en coberturas deportivas. Esta vez, el reto implica llegar a audiencias que la propia compañía ha intentado construir en los últimos años, como la generación Z.

TV Azteca contará con la transmisión de 32 partidos, de los 104 que se jugarán, pero estos no podrán difundirse por *streaming*, solo por televisión tradicional.

Rodolfo Ramírez, director de Azteca Deportes, explica que esta situación se debe a que la subli-

cencia de derechos de transmisión de los partidos alcanzada con Televisa no permite establecer sinergias con plataformas de video bajo demanda, sino que debe acotarse a la pantalla tradicional y a las plataformas digitales de la propia televisora.

Sin embargo, detalla que la empresa trabajó con Televisa para seleccionar los 32 partidos que incluirán la inauguración, las semifinales, la final y los que consideraron los más relevantes de la primera ronda. Además, se garantizó que se transmitirán todos los juegos en los que participe la selección mexicana, asegurando el acceso de la audiencia nacional a los partidos más relevantes. "La audiencia podrá ver a España, Brasil, Portugal, Argentina, esos equipos que son relevantes, pero no voy a mentir, quizás en estos 32 no esté lo mejor de lo mejor, pero podemos asegurar que los elegidos son importantes", reconoce Ramírez.

Televisa tendrá la exclusividad del Mundial, que será alojado en su totalidad en la plataforma de *streaming* ViX, mientras que algunos juegos se transmitirán por televisión abierta.

NUEVAS Maestrías UDLAP®

Presencial o en línea
¡Tú decides!



Descubre una nueva generación de maestrías con enfoque práctico y contenidos actualizados, diseñadas para fortalecer tu perfil profesional y responder a los retos del entorno actual:

EDAH Escuela de Artes y Humanidades

- Dirección Creativa Nueva maestría

EDEC Escuela de Ciencias

- Administración de Servicios de la Salud
- Análisis de Datos para la Toma de Decisiones Nueva maestría

EDCS Escuela de Ciencias Sociales

- Comunicación y Gestión Multiplataforma Nueva maestría
- Derecho Corporativo
- Derecho Fiscal
- Gobernanza Global y Políticas Públicas Nueva maestría
- Innovaciones Educativas Nueva maestría
- Medios Alternativos de Solución de Conflicto Nueva maestría
- Psicología Organizacional

EDEI Escuela de Ingeniería

- Gerencia de Proyectos de Construcción
- Gestión de Procesos de Manufactura Nueva maestría
- Inteligencia Artificial y Ciberseguridad Nueva maestría

EDNE Escuela de Negocios y Economía**

- Administración de Empresas
- Dirección de Negocios
- Finanzas Corporativas
- Dirección de Mercadotecnia y Estrategias Digitales Nueva maestría
- Negocios Globales* Nueva maestría

*Plan de estudios impartido en idioma inglés

**Escuela acreditada por la 



Da el siguiente paso
en tu desarrollo profesional



    
udlap.mx

Claudia Benassini, especialista en televisión restringida y plataformas digitales e investigadora de la Universidad La Salle, considera que, aunque la cobertura de TV Azteca cuente con exposición en televisión abierta, esto no representa una desventaja, sino una oportunidad porque a pesar de que los usuarios consuman los partidos en los teléfonos o por *streaming*, aún hay un público que tendrá como alternativa los medios tradicionales.

En México, la penetración de suscripciones a plataformas de *streaming* de video todavía es limitada, si se toma en cuenta que solo el 38.1% de hogares del ámbito urbano cuenta con una suscripción, mientras que en el entorno rural es solo el 8.4%, según datos de la Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información en los Hogares (ENDUTIH) 2025.

“La clave del éxito para la televisora estará en su plan de cobertura y sus programas de análisis que sean capaces de conectar tanto con las audiencias tradicionales, como con las más jóvenes”, explica Benassini.

LA RUTA A SEGUIR

En línea con ese objetivo, TV Azteca afina su estrategia para capitalizar los 32 partidos que transmitirá, que se basa, principalmente, en la colaboración con generadores de contenido nativos de redes sociales, con el objetivo de ampliar el alcance de las transmisiones y captar la atención de audiencias más jóvenes.

Aunque Ramírez no revela los nombres de los *influencers* que estarán involucrados, adelanta que estas alianzas buscarán conectar con los hábitos de consumo digital de estos públicos y reforzar la conversación en torno al Mundial más allá de la pantalla tradicional.

La televisora ha empezado a desplegar estrategias que contemplan puentes con redes sociales para amplificar las audiencias. Esto se ha podido ver en eventos mediáticos como el Super Bowl y la final de la Liga MX y cuyos resultados fueron positivos. “Cada día, la audien-

“
**CADA DÍA, LA
AUDIENCIA MEXICANA
SE VUELVE MÁS
COMPLICADA. ESTAMOS
MUY FRAGMENTADOS EN
EDADES Y CONSUMO.
ANTES, SOLO HABÍA TV
ABIERTA; HOY, HAY MÁS
POSIBILIDADES.**

Rodolfo Ramírez,
director de Azteca Deportes.

cia mexicana se vuelve más complicada. Estamos muy fragmentados en edades y en formas de consumo. Antes, solo existía la TV abierta, pero hoy hay una amplia gama de posibilidades para consumir y, además, según la edad, se consume de manera distinta”, refiere Ramírez.

A esta estrategia se suman los comentaristas Luis García, Christian Martinoli y Jorge Campos, con sus audiencias. Además, se fortalecerán los canales digitales de la televisora, como la aplicación de Azteca Deportes y el sitio web de TV Azteca.

Ramírez explica que, para lograr la estrategia, la empresa trabaja de forma coordinada con los equipos de tecnología, audiencias y programación, con el objetivo de evitar la saturación de las plataformas y mejorar la experiencia de los usuarios, aunque no revela el monto de la inversión que implicará este movimiento. “Necesitamos hacer una aplicación más robusta, un sitio más fuerte para garantizar que las personas que se quieran conectar en esos momentos [del partido] tengan la mejor experiencia”, dice.

En la actualidad, uno de los principales desafíos de las plataformas de *streaming* y digitales es evitar el congelamiento o la caída de las transmisiones en vivo, un factor que, en muchos casos, resulta decisivo para que los usuarios continúen o abandonen el consumo de un contenido.



Para Benassini, los pilares que sostienen la estrategia de TV Azteca podrían traducirse en resultados positivos tanto en audiencia como en ingresos publicitarios, ya que la ‘tripleta’ de comentaristas es una de las que mejor conecta con los segmentos de mayor edad y, combinada con la participación de *influencers*, puede impulsar altos niveles de audiencia tanto en televisión abierta como en sus plataformas digitales.

“Televisa, aunque tendrá todos los partidos del Mundial en *streaming* y algunos en televisión abierta, a la empresa le ha costado encontrar personajes como Luis García y Martinoli que conecten con sus audiencias y ahí TV Azteca, aunque tendrá menos juegos, tiene una gran oportunidad para capitalizarlos”, asegura la especialista.

DERECHOS DE TRANSMISIÓN

De cara al Mundial, TV Azteca podrá desplegar una estrategia apoyada en sus plataformas digitales, favorecida por el hecho de que el torneo se disputará en México y en países cercanos, lo que implica una inversión menor en comparación con la de Qatar 2022. “En Qatar, en promedio transportamos a 200 personas que vivieron [allá] hasta 60 días. Fue una operación robusta porque había que llevar barcos con contenedores, equipo técnico con algunas especificaciones, como decoración, para que se viera el sello mexicano, y lo teníamos que transportar con tiempo de anticipación”, explica Ramírez.

Esto permitirá a la empresa destinar recursos a una escenografía más robusta y, al mismo tiempo, absorber el incremento en los costos de los derechos de transmisión del Mundial 2026, donde se prevé que las empresas desembolsen 3,925 millones de dólares, lo que significa el 36.2% más de lo que destinaron para Qatar 2022, según datos de los informes anuales de la FIFA.

Los derechos de transmisión para los Mundiales de fútbol cada vez son más costosos debido a su fragmentación. Por una parte, se busca que se transmitan en televisión abierta para continuar su democratización, pero también la industria del *streaming* quiere tener esa exclusividad con el propósito de fidelizar a sus audiencias.

El Mundial de este año no solo pondrá a prueba la capacidad de las televisoras para competir por derechos cada vez más costosos, sino también su habilidad para adaptarse a un ecosistema de consumo fragmentado y multiplataforma.

Para TV Azteca, el reto será maximizar el valor de una cobertura acotada en número de partidos pero ampliada en narrativa, análisis y presencia digital, en un momento en el que la televisión abierta aún tiene peso pero ya no puede competir sola.

La inteligencia artificial redefine LA COMPETITIVIDAD EN LA INDUSTRIA DEL EMPAQUE

Las compañías de empaque y procesamiento aceleran la transformación digital para enfrentar la escasez de talento, optimizar costos operativos y cumplir con la presión regulatoria.

La permanencia promedio de la fuerza laboral manufacturera ha disminuido, pasando de 20 años a apenas tres entre 2019 y 2023, así lo dio a conocer el Packaging Machinery Manufacturers Institute (PMMI).

Ante esta rotación acelerada, la industria del empaque adoptó la inteligencia artificial (IA) como una prioridad estratégica para automatizar procesos y mitigar la falta de personal experimentado.

Sin embargo, el PMMI también reveló que el 95% de las empresas enfrentan dificultades para encontrar operadores técnicos calificados. Como señala en el *white paper* “Building An AI Advantage in Packaging Equipment”, el 60% de los usuarios prevé que este desafío se intensificará en los próximos años.

Así se hace evidente que la implementación tecnológica no está exenta de retos. El informe destacó que, aunque el 78% de los ejecutivos manufactureros reporta retornos positivos de iniciativas de IA, únicamente el 39% logra un impacto directo en el margen operativo (EBIT).

Celia Navarrete, directora de EXPO PACK México, explica que la industria no solo necesita maquinaria más inteligente, sino equipos capaces de integrar, interpretar y aprovechar esa inteligencia para tomar mejores decisiones.

“La educación técnica y la colaboración entre proveedores, fabricantes y usuarios finales son el verdadero acelerador de la transformación”, asevera la ejecutiva.

Bajo este contexto, el PMMI identificó cinco pilares donde se concentra el uso de la IA en el sector:

- **Transferencia de conocimiento:** Las plataformas permiten a los operadores consultar soluciones a fallas o procedimientos específicos, en tiempo real y desde dispositivos móviles.
- **Mantenimiento predictivo:** Este rubro genera ahorros superiores a 120,000 dólares, al prevenir fallas críticas en la maquinaria.
- **Visión artificial:** El estudio confirmó que estos sistemas alcanzan



EXPO PACK ES EL EVENTO QUE CONECTA A LOS USUARIOS FINALES CON LOS PRINCIPALES PROVEEDORES DE LA INDUSTRIA DEL ENVASADO Y EL PROCESAMIENTO.

una tasa de detección de defectos superior al 99% y reducen hasta en un 50% los falsos rechazos.

- **Cumplimiento regulatorio:** La IA automatiza la estructuración de datos, aminorando hasta en un 90% los tiempos de respuesta ante requerimientos normativos.
- **Transparencia de datos:** La información precisa es monitoreada de manera constante.

Así, Navarrete enfatiza que la prioridad ya no es simplemente adquirir tecnología, sino desarrollar las capacidades organizacionales necesarias para una ejecución estratégica. Además, consideró que la implementación efectiva de la IA exige cinco pasos.

El primero es identificar desafíos de negocios concretos; después hay que seleccionar el enfoque adecuado, evaluar la preparación del sistema, gestionar el cambio organizacional y, finalmente, promover la colaboración entre actores del ecosistema.

No obstante, planteó que la transformación no se limita al software, requiere

infraestructura adecuada. Por ello, concluyó que el liderazgo industrial dependerá, cada vez más, de la convergencia entre equipo físico y habilidades digitales.

Estos temas protagonizarán las sesiones de EXPO PACK 2026, del 2 al 5 de junio, donde los expertos del sector compartirán conocimiento especializado para fortalecer la competitividad.

Obtén acceso gratuito a EXPO PACK con el código EXPANSION26. Escanea el código QR para registrarte:





EN LAS
VOCES
DE NUESTROS
EDITORES
LUNES A VIERNES 6AM

ESCÚCHANOS EN:



amazon music



VALOR

MANTENER LA BRÚJULA

El retiro de Warren Buffett deja un vacío para los inversionistas que seguían sus tesis, pero sus enseñanzas se quedan.

POR: Rosalía Lara

En el mundo de las inversiones, pocas personas han sido tan influyentes como Warren Buffett, el multimillonario que amasó su fortuna en los mercados bursátiles desde los años 50 y que todavía hoy muchas de sus enseñanzas siguen vigentes. El 31 de diciembre de 2025, a los 95 años, el llamado Oráculo de Omaha se retiró como CEO de Berkshire Hathaway, su firma de inversiones. Aunque su retiro era algo esperado, no quita la sensación de vacío en el mercado.

La importancia de Buffett no se explica únicamente por los rendimientos obtenidos, sino por la consistencia de esos resultados a lo largo del tiempo. A diferencia de otros multimillonarios asociados a una sola empresa, su figura

se construyó sobre la continuidad de sus inversiones y la generación sostenida de rendimientos, lo que hizo que se convirtiera en una brújula para el mercado.

“Buffett es un personaje que estuvo siempre muy abierto a explicar sus decisiones, a hacer pública su forma de pensar y dar detalles de cómo y dónde invertir cuando nadie más lo hacía, sobre todo, a través de sus cartas anuales”, dice Fernando Iglesias, profesor del área de Dirección Financiera del IPADE.

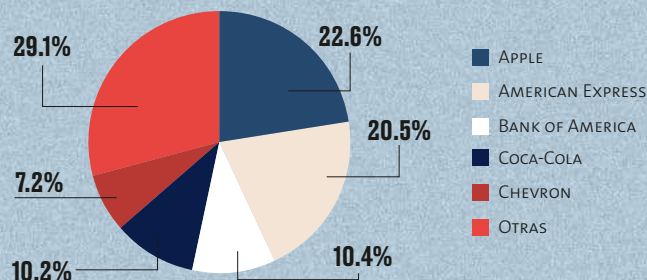
Las cartas anuales a los accionistas son, de hecho, consideradas material de estudio en universidades y firmas de inversión. Incluso hay páginas especializadas que hacen radiografías del portafolio de inversión de la firma. Para Iglesias, no tienen vigencia y parecen actuales aunque se escribieron hace 20 o 30 años.

FOTO: SHUTTERSTOCK / ARTE: EDUARDO MARTÍNEZ

ASÍ INVIERTE

El portafolio de Berkshire Hathaway contiene empresas de diferentes sectores, pero todas con fundamentales sólidos.

COMPOSICIÓN DE SU PORTAFOLIO DE INVERSIÓN



DATOS AL CIERRE DE 2025.

FUENTE: Informe 13F de Berkshire Hathaway.

Uno de sus principales legados es el término *value investing*, que si bien es una filosofía desarrollada originalmente por el inversor y profesor Benjamin Graham en las décadas de 1930 y 1940, Buffett la adoptó, reinterpretó y popularizó. En términos simples, explica Iglesias, el eje del enfoque consiste en separar lo que el mercado paga por un activo de lo que realmente vale. Ese valor no se define por la especulación ni por las modas, sino por la capacidad sostenida de una empresa para generar efectivo en el tiempo. Cuando el precio de mercado se ubica por debajo de ese valor estimado, surge una oportunidad de inversión.

Buffett comenzó aplicando esta lógica en empresas con problemas evidentes pero precios extremadamente bajos, pero su filosofía evolucionó con la influencia de Charlie Munger, su socio, y juntos avanzaron a invertir en negocios de calidad, con buen *management* y perspectivas sólidas de largo plazo, pero que cotizaban con precios bajos.

Carlos Ponce, socio fundador de SNX Consultores, considera que, tras su retiro, lo que permanece es su enseñanza, especialmente cuando se trata de paciencia. Uno de los conceptos más difundidos por Buffett es el poder del interés compuesto, que define como la fuerza más poderosa del mundo. Es, en buena medida, explica Ponce, su éxito acumulado. Reinvertir ganancias de manera consistente durante décadas permite que el crecimiento se acelere con el tiempo, un principio simple en apariencia, pero difícil de sostener emocionalmente en mercados volátiles.

Otro concepto asociado a su legado es el llamado indicador Buffett, que compara la capitalización total del mercado accionario con el producto interno bruto de un país. Aunque Buffett no lo diseñó formalmente como indicador, sí lo popularizó como una forma de evaluar si el mercado está caro o barato en términos agregados. En contextos donde ese indicador se ubica en niveles históricamente elevados, sugiere cautela y refuerza la idea de evitar la euforia.

ESTRATEGIA A LARGO PLAZO

Con el desarrollo de la tecnología, el mercado se hizo más accesible para las personas. En el caso de México, ese boom de nuevos inversionistas comenzó en 2020, desde entonces, el número de cuentas ha crecido alrededor de 75 veces, de acuerdo con la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV). Sin embargo, ese crecimiento es un arma de doble filo, por un lado, es positiva para tener un mercado más dinámico, por otro, es un riesgo si quienes invierten basan sus decisiones en modas.

“Gran parte de la filosofía de Warren Buffett es bajarnos un poco de esas modas y pensar en el largo plazo del negocio”, advierte Iglesias. En un entorno en el que la información fluye de manera constante, competir en el corto plazo contra grandes jugadores resulta imposible para un inversionista minoritario. La ventaja del pequeño inversionista, dice, está en el tiempo, pues, en el largo plazo, el mercado siempre da retornos positivos.

Buffett aplicó esta lógica incluso en decisiones que rompieron con su imagen tradicional, como la inversión en Apple, una tecnológica, sector al que siempre le dio la vuelta. “No fue que un día llegó y compró 160,000 millones de dólares, sino que construyó la posición de manera gradual, reforzando su tesis cuando el precio bajaba”, explica Iglesias.

Esa disciplina se extiende también a la decisión de no invertir en lo que no se entiende, incluso cuando su crecimiento parece imparable, señala Ponce. Algo muy difícil, especialmente cuando algún activo está creciendo muchísimo, como las criptomonedas. “Para Buffett, entender a fondo el negocio no era un valor agregado, sino un requisito indispensable antes de comprometer capital”, dice el académico del IPADE.

Los especialistas señalan que, actualmente, no existe una figura comparable a la del magnate financiero. El retiro de Buffett no deja un vacío operativo imposible de llenar, pero sí marca el fin de una presencia que funcionaba como brújula y ancla metodológica. Y en momentos como el actual, en el que los mercados están siendo dominados por la velocidad, la mayor lección es recordar que el tiempo es el activo más valioso para construir patrimonio.

SIN FRENO

En 10 años, las acciones de Berkshire Hathaway han subido 280%.

PRECIO EN DÓLARES



FUENTE: Investing.com

¿Conoces a alguien
que no sabe
LEER y escribir?

Descubre cómo
ayudarlo



Entra a: **leermx.org**
o llama al
800 00 60 300



Río Roma
Cantantes

Consejo de la Comunicación
Voz de las Empresas



PODER ESTRATÉGICO

Las materias primas se convierten en instrumentos de presión geopolítica que obligan a recalibrar los riesgos.

POR: Rafael Mejía



Donald Trump colocó la energía en el centro de su estrategia económica en su segunda administración y reforzó la producción interna de petróleo y gas. Su política pretendía contener precios, fortalecer la competitividad de Estados Unidos y utilizar la oferta energética como herramienta de influencia comercial. Su plan estaba justificado, pues en 2022, tras la invasión a Ucrania, Rusia redujo el suministro de gas a la Unión Europea y convirtió el energético en un instrumento directo de presión geopolítica.

En los últimos cinco años, los precios internacionales del petróleo, tanto el West Texas Intermediate (WTI) como el Brent, aumentaron alrededor del 10%. No ha sido la única materia prima que ha subido, en ese mismo periodo, la plata y el oro registraron rendimientos del 214 y el 188%, respectivamente, mientras que los metales industriales, como el aluminio y el cobre, avanzaron 44 y 40%, respectivamente. Estas alzas se explican por un entorno geopolítico adverso, marcado por los aranceles de Estados Unidos a países como China, así como por la especulación de los inversionistas ante la persistencia de la inflación y el riesgo de recesión.

**“ ENTENDER QUE EL
TABLERO GLOBAL
DEJÓ DE SER UN
FACTOR OPCIONAL
ES UNA CONDICIÓN
PARA PRESERVAR
CAPITAL.”**

Amin Vera, director de Inversiones
de Invala Family Office.

EL RETO EMPIEZA

CUANDO DECIDES INTENTARLO



Triatlón

asdeporte®

Teques

18 / ABR / 26

INSCRÍBETE
AQUÍ:



48%

SUBIÓ EL PRECIO DE LA PLATA LOS PRIMEROS 28 DÍAS DE ENERO, PARA CAER 38% EN UNA JORNADA.

En este escenario, prever tensiones políticas resulta tan clave como estimar crecimiento o inflación. La cotización del petróleo, el cobre o la plata ya no depende solo de oferta y demanda, sino también de decisiones corporativas y estrategias gubernamentales, en una disputa en la que las materias primas son activos financieros y piezas de poder global.

Gabriela Soni, directora de Estrategias de Inversión para México de UBS, explica que aunque muchos episodios geopolíticos suelen tener efectos de corto plazo en los mercados, el petróleo es la excepción. Cuando aumentan las tensiones, como en el caso de Estados Unidos e Irán, el precio reacciona casi de inmediato. En ese sentido, el crudo funciona como una variable estratégica: cualquier amenaza sobre producción, transporte o sanciones impacta directamente en las cotizaciones.

Soni señala que el manejo político del petróleo puede responder a objetivos internos, como contener la inflación en Estados Unidos. Decisiones sobre Venezuela o Irán, explica, buscan influir en la oferta global y, con ello, en los precios de los energéticos. En la economía actual, las materias primas ya no son bienes transables, sino insumos estratégicos para la industria, la seguridad y la estabilidad social, lo que otorga poder a los países que concentran su producción.

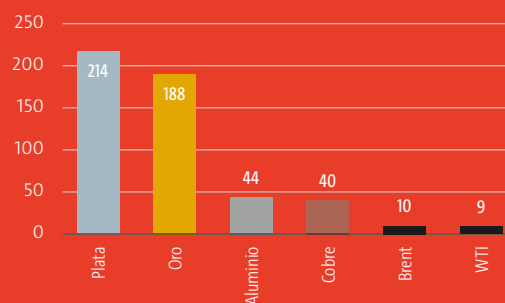
Amín Vera, director de Inversiones de Invala Family Office, señala que esto es evidente en la plata, que en los primeros 28 días de enero acumuló un avance del 48% para luego, en una sola jornada, caer 38%. Para el especialista, no se trata de un ajuste normal del mercado, sino de una acción deliberada impulsada por bancos chinos, un “manotazo sobre la mesa” del sistema financiero del país asiático para enviar un mensaje directo a Estados Unidos.

El episodio combinó fenómenos técnicos, como un *short squeeze*, es decir, la acumula-

AUMENTA LA TENSIÓN

Los precios de los *commodities* se han visto influidos por las medidas comerciales de los países, más que por factores de oferta y demanda en el mercado financiero.

VARIACIÓN PORCENTUAL DEL PRECIO EN LOS ÚLTIMOS CINCO AÑOS



FUENTE: Investing.

ción de una posición grande en un *commodity* que fuerza el precio al alza. Para ejecutar una estrategia de ese tamaño, sostiene Vera, se requiere un volumen de capital que rebasa a un fondo o banco individual y que apunta a un actor con respaldo estatal.

“Esto que sucedió con la plata no es solo manipulación de precio, sino una demostración de fuerza. China utiliza la plata como herramienta para influir indirectamente en el dólar y en la negociación con Estados Unidos”, afirma Vera.

Ante este panorama, los analistas coinciden en que la gestión de riesgos ya no puede limitarse a modelos históricos de volatilidad. Ahora implica monitorear sanciones, conflictos, acuerdos diplomáticos y políticas industriales. Invertir en *commodities* exige una diversificación más sofisticada, pues ya no basta con distribuir recursos entre distintos productos, sino que se busca diversificar por regiones, jurisdicciones y eslabones de la cadena productiva.

“Para un inversionista en materias primas, entender que el tablero global dejó de ser un factor opcional es una condición para preservar capital en una era donde el precio del barril o del metal puede cambiar tanto por una decisión económica como por una jugada política”, asegura Vera.

HASH es la consultora mexicana

QUE APUESTA POR EL ENTRETENIMIENTO DE MARCA

En un entorno dominado por el consumo digital, la firma impulsa el *advertainment*, para crear campañas que generan conversación y resultados de negocio.

El consumo de entretenimiento digital está en permanente expansión. Plataformas como TikTok han superado los 1,000 millones de usuarios activos, al mismo tiempo que YouTube se consolida como uno de los principales motores de búsqueda.

Sin embargo, la inversión publicitaria tradicional pierde eficacia y, de hecho, los formatos de interrupción son una fórmula que comienza a desgastarse.

En dicho panorama, muchas marcas siguen invirtiendo en publicidad, pero pocas logran integrarse realmente en la conversación cultural de las audiencias. Esto representa un verdadero reto para el marketing en la actualidad.

Con la idea clara de que “la gente no odia la publicidad. Odia el aburrimiento”, HASH, consultora creativa y tecnológica originaria de México, propone un cambio de paradigma. Al considerar que las personas no rechazan la publicidad por saturación, sino por falta de relevancia, su oferta redefine la manera de comunicar, sustentada en el entretenimiento de marca, la inteligencia artificial aplicada y el *performance* del negocio.

Gracias a esta visión, la compañía fundada por Jimena González y Roberto Atala multiplicó más de 3.5 veces su estructura inicial en solo un año, sentando las bases de una etapa de hipercrecimiento, una prueba indiscutible de su alcance en el mercado.

La fuerza operativa de HASH se ha materializado en la colaboración con marcas globales como Spotify, Henkel y Fandeli. Con Bissú desarrolló una campaña de TikTok que reportó un retorno de inversión publicitaria (ROAS) de 26 veces, mientras que la implementación de su plataforma BrainWaves permitió disminuir hasta un 40% los tiempos de producción.

Otra campaña destacable fue con Netflix, logrando más de 26.5 millones de *views* en TikTok, más de 160,000 nuevos suscriptores (superando la meta original) y también obtuvo el Premio Oro en los TikTok Awards 2025, en la categoría de Mejor Campaña de Lanzamiento.



El punto conceptual de la consultora es el *advertainment*, un modelo que fusiona publicidad y entretenimiento bajo una lógica operativa distinta.

Más que producir anuncios que imitan formatos de entretenimiento, la premisa es crear contenidos que las audiencias elegirían ver por sí mismas. Cada pieza se diseña desde su origen para ser consumida en plataformas sociales, con el fin de que se visualice por completo, se comparta y permanezca en la memoria del público.

Para sostener este modelo, HASH creó Alive Content, el sistema de producción audiovisual *end-to-end* concebido para el ritmo acelerado de las redes sociales. Los contenidos se producen con identidad narrativa en el estudio de la firma, por el

equipo creativo interno y un esquema recurrente de *hosts* y talentos. A la dinámica se suma Heavy Content, que permite generar y distribuir múltiples activos creativos de manera simultánea en Instagram, Facebook, LinkedIn y otras plataformas.

La dimensión tecnológica del modelo se articula a través de BrainWaves, un desarrollo propio que emplea agentes de inteligencia artificial para automatizar procesos, formular predicciones de pauta en tiempo real y reducir entre un 20% y un 40% los tiempos de producción.

En una economía donde la atención se ha convertido en el recurso más escaso, sin duda, la capacidad de crear contenidos que las audiencias quieran consumir marca la diferencia.

SE AGITA EL AVISPERO

El conflicto en Oriente Medio nos lleva a analizar la relación entre los aumentos del precio del petróleo y los mercados.

POR: Rosalía Lara

E

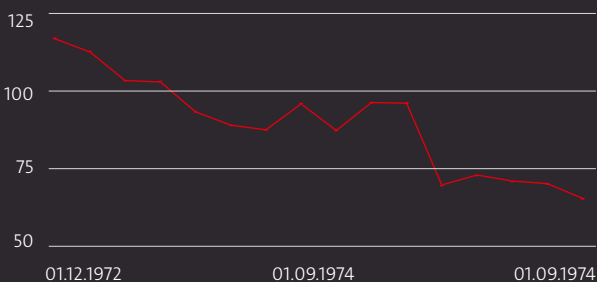
l repunte de los precios del petróleo en marzo, debido al conflicto entre Estados Unidos, Israel e Irán, puso a prueba al mercado accionario, que suele reaccionar de manera abrupta a los conflictos geopolíticos y crear picos de volatilidad; sin embargo, no todos los shocks suelen traducirse en una corrección profunda del mercado.

Para que un encarecimiento del crudo tenga efectos duraderos, debe trasladarse a variables macroeconómicas clave, como el ritmo de crecimiento de la economía, el nivel de inflación o las decisiones de política monetaria de los bancos centrales.

En los últimos 50 años son contadas las veces que los shocks petroleros provocaron una caída de más del 15% en el S&P 500, el índice accionario más importante de Estados Unidos.

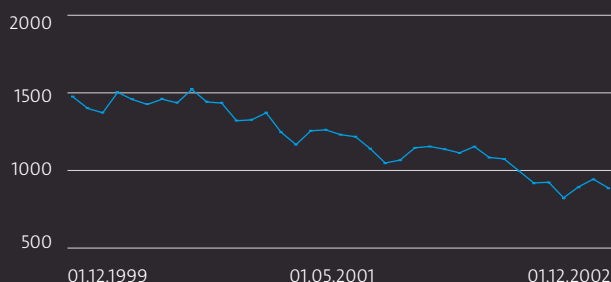
Crisis del petróleo

S&P500. PUNTOS.



Para estabilizar los precios

S&P 500. PUNTOS.



WTI. DÓLARES POR BARRIL

0.00

50.00

100.00

150.00

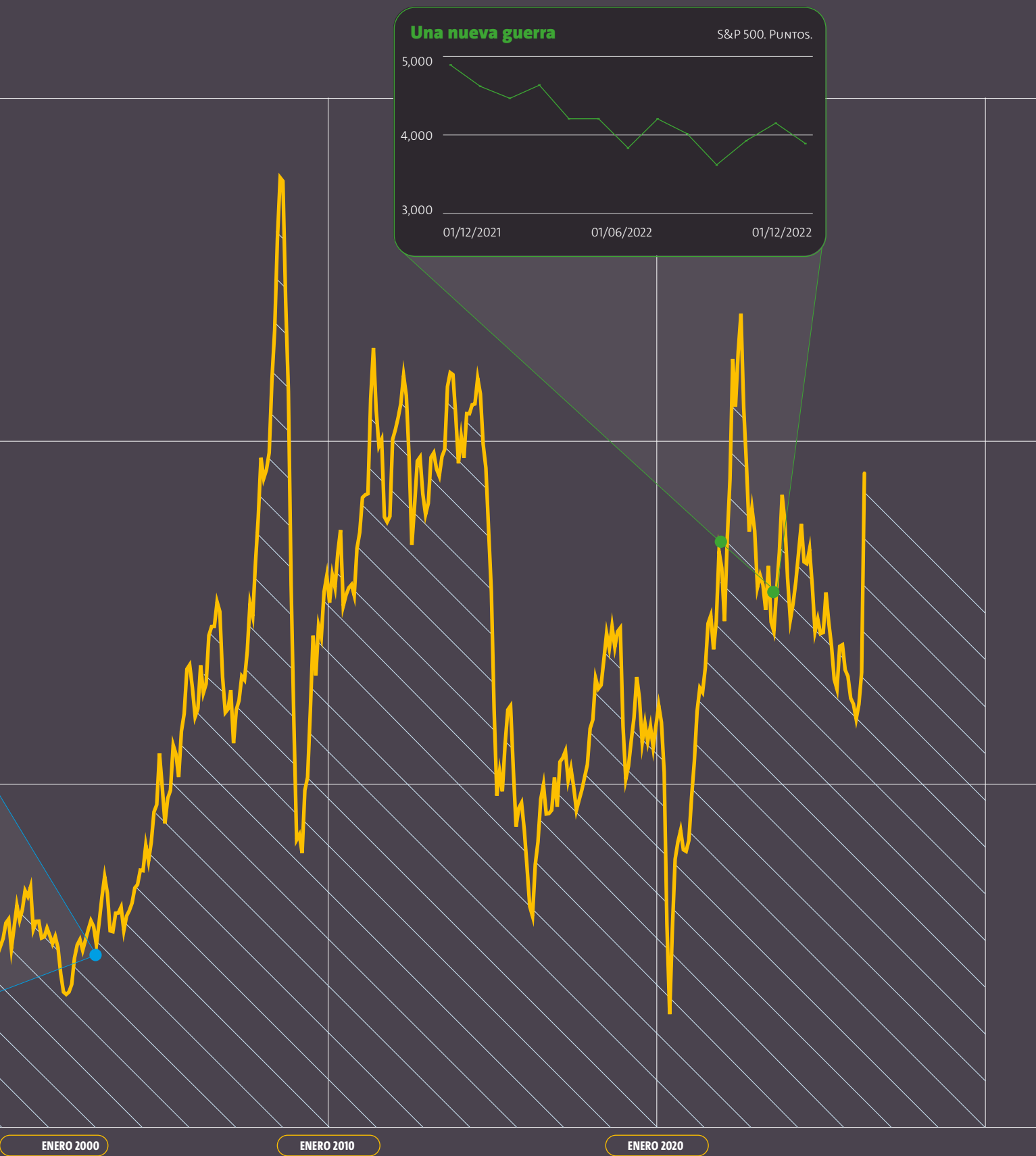
ENERO 1970

ENERO 1980

ENERO 1990

Crisis del petróleo. En 1973 y 1974, tras el embargo de la OPAEC, el S&P 500 cayó 15 y 26.5%.

Para estabilizar los precios. Entre 1999 y 2000, los recortes de la OPEP duplicaron el precio del petróleo, lo que, combinado con la crisis de las puntocom, tiró el índice alrededor del 20%.



Una nueva guerra. En 2022, tras la invasión a Ucrania, el WTI subió 18% en un mes y el S&P 500 entró en tendencia bajista.

FUENTES: Federal Reserve Bank of St. Louis e investing.com. Los últimos datos corresponden al 11 de marzo de 2026.

Edición Especial Copa Mundial de la FIFA 2026™



OFFICIAL PARTNER



Las versiones aquí mostradas son: Kia Sportage 2027 FWCP, Kia K3 2027 FWCP y Kia K4 2027 FWCP. Conoce más en kia.com o visita a tu Distribuidor Autorizado Kia en México. ©2026 Kia Corporation. Todos los derechos reservados.



Kia Sportage, K3 y K4



PODCAST ➤

**RESUMEN DIARIO DE LAS
MEJORES NOTICIAS**

LUNES A VIERNES 6 AM

DISPONIBLE EN



Apple Podcasts



Google Podcasts

amazon music



Spotify

EL NUEVO KPI EN LA ÉLITE TECNOLÓGICA

Los *running clubs* no cambian solo las formas de interacción de algunas personas, también las de crecer en las oficinas.

POR: Eréndira Reyes

FUTURO



C

ada año, miles de corredores compiten por unos pocos números para entrar al maratón de Boston, de Berlín o de Nueva

York, competencias convertidas en un nuevo filtro social capaz de medir disciplina, resistencia, paciencia y, para muchos, hasta prestigio.

En el sector tecnológico, en el que la competencia por el talento y el capital se da tanto en las salas de juntas como en LinkedIn, la cultura del *running* es una señal de legitimidad profesional. Compañías como Google o AWS organizan carreras que, año con año, suman a más participantes, mientras que consultoras o empresas crean sus propios clubes para correr varias veces a la semana.

“Las habilidades que se desarrollan en disciplinas como el *running*

dentro de la cultura corporativa son atractivas, pues se alinean a metas fijas que los colaboradores pueden tener, y son una forma ideal para demostrar resiliencia y compromiso”, explica Miguel Teixeira, CEO de NTT DATA Iberia, Organismos Internacionales y Latinoamérica, y uno de los impulsores de este tipo de programas dentro de su compañía.

El reporte ‘The Physically and Mentally Fit CEO’, publicado en agosto por Boston Consulting Group, señala que los líderes atraviesan uno de sus momentos más frágiles en décadas. En 2024, la rotación de directores generales en empresas públicas alcanzó niveles récord, al menos 27 CEO dejaron su puesto. Frente a ese escenario, la firma plantea que la condición física y psicológica del CEO debe tratarse como un activo estratégico. Y que mejoras en el descanso pueden traducirse en incrementos de entre cuatro y cinco puntos en auditorías de bienestar ejecutivo.

“Es sencillo revisar cómo el impacto de comer y dormir bien se ve en mi rendimiento en el último año. Parte de esto es porque los que estamos dentro del club también nos seguimos en plataformas como Strava. Es un tipo de motivación distinta y también de competencia; después de la pandemia fue una forma de conocer gente de la oficina”, apunta Adolfo Uribe, Project Manager en el área de TI de un banco en México.

Esto no quiere decir que correr maratones tenga como consecuencia mejores resultados financieros. Pero su correlación con métricas de valor corporativo ha animado discusiones más amplias sobre si la cultura del cuerpo y del ejercicio físico puede ser una señal de capacidad ejecutiva y estilo de liderazgo.

La plataforma Strava lo pone en números, dentro de su informe ‘Year in Sport 2025’ reporta más de 180 millones de usuarios activos y un crecimiento de 3.5 veces en el número de clubes de *running*, que superan el millón en la plataforma, un enfoque fuerte en la conexión social como motivador para hacer deporte.

El estudio detecta que, aunque hay un giro hacia un enfoque más equilibrado del entrenamiento, priorizando descanso, recuperación y sostenibilidad física, el hábito de correr es un factor clave para mantener compromisos personales de largo plazo.

En maratones como el de Nueva York, no es fácil entrar, y dominar esos procesos y competir en esas pruebas son símbolos de capacidad de aguante y confianza, valores que muchas empresas tecnológicas quieren ver en su liderazgo. “En nuestro caso, muchos de los colaboradores han logrado conocerse, conectarse e ir a carreras alrededor del mundo con un apoyo de la consultora, pues se trata de una manera de socializar”, explica Teixeira, quien ha presentado el caso de la empresa en foros como Davos.

3.5

**VECES CRECIÓ EL
NÚMERO DE CLUBES
DE *RUNNING* EN
LA PLATAFORMA
STRAVA DURANTE
EL PASADO AÑO.**

Otras compañías como AWS implementan este tipo de carreras en sus eventos globales con el fin de que no solo se logre hacer un *networking* interno, sino también con clientes. Durante re:Invent 2025, la firma de nube lanzó una convocatoria que creció 50% en solo un año y donde participaron colaboradores de la firma, pero también clientes.

“Salir a correr con colegas o participar en una carrera corporativa no solo fortalece vínculos, sino que puede abrir puertas a proyectos, colaboraciones o visibilidad interna”, sostiene George Abbott, director de Expansión Internacional para Oura, firma finlandesa que desarrolla anillos inteligentes.

Completar un maratón o mantener una rutina de entrenamiento se interpreta como evidencia de consistencia, tolerancia al esfuerzo y capacidad de largo plazo. En el sector *tech*, en el que muchas empresas buscan diferenciarse no solo por sus productos sino por su cultura, estas prácticas se convierten en

marcadores de pertenencia. Publicar métricas, compartir logros o formar parte de comunidades internas envían señales sobre cómo se entiende el alto desempeño dentro de la organización. En otras palabras, el *running* empieza a operar como un indicador cultural, aunque no esté formalizado en ninguna evaluación.

En México, este proceso se entrelaza con la adopción de tendencias globales, como el *quantified self*, la medición de datos de la vida diaria, y el *biohacking*, la tendencia que impulsa cambios en los hábitos a través de estos datos, que han ganado terreno en entornos tecnológicos. “Dispositivos que miden pasos, frecuencia cardíaca o rendimiento físico permiten trasladar la lógica de los datos al cuerpo”, precisa Abbot.

ENTRE LA DESCONEXIÓN Y LA INVERSIÓN EN UNO MISMO

Sin embargo, esta integración no está exenta de tensiones. Uno de los riesgos es que el bienestar se reconfigure como otra forma de productividad. El tiempo libre, en lugar de ser un espacio de desconexión, se convierte en una oportunidad para ‘invertir’ en uno mismo y mejorar el rendimiento laboral. “En un sector donde las jornadas extensas y la presión por resultados ya son una constante, esta expectativa implícita de optimización continua puede diluir, aún más, la frontera entre vida personal y profesional, pero también es una oportunidad para mejorar la salud dentro de las organizaciones”, afirma Martha Barroso, líder de People and Culture de ManpowerGroup Latam.

La especialista agrega que se debe tener cuidado en la implementación de estos programas porque también existe una dimensión de exclusión. “No todos los trabajadores tienen el mismo tiempo, condiciones físicas o interés”, sostiene. “Sin embargo, cuando el *running* se posiciona como un marcador cultural dominante, puede generar una forma sutil de diferenciación entre quienes encajan en ese modelo de alto rendimiento y quienes no”.

LA CARRERA
Sports IllustratedTM
MÉXICO

ES MUNDIAL

POWERED BY



RENAULT



AEROMEXICO

LISTERINE

Quién

ELLE

EXPANSIÓN

THINK LIKE A NEW MAN
LIFE AND STYLE

MEX
BEST

#NowIsYourRun

#HUAWEIWatchGTRunner2

¿ACEPTAS EL RETO?



5K
10K

INSCRÍBETE

“DONDE EL MUNDO JUEGA,
NOSOTROS CORREMOS”

La inteligencia artificial se ha visto, durante años, como fríos modelos matemáticos entrenados

para optimizar procesos, sistemas de recomendación que operaban en segundo plano o algoritmos que tomaban decisiones sin rostro en centros de datos. Su impacto era profundo pero lejano para la mayoría de las personas. Ese umbral comenzó a cruzarse cuando herramientas conversacionales, como ChatGPT o Gemini, llevaron la IA al lenguaje cotidiano, permitiendo dialogar con ella, pedirle consejo y, en algunos casos, usarla como una forma de acompañamiento digital.

Ahora, la IA dejó la pantalla, adquirió cuerpo y se manifiesta como un perro, un peluche o una criatura suave que se mueve, responde y recuerda. Con ello, la IA entra en una nueva etapa, la del acompañamiento tangible.

Estas mascotas robóticas dotadas de inteligencia encarnan una apuesta que va más allá de la eficiencia tecnológica. Aprenden rutinas, reaccionan al estado de ánimo de sus dueños, buscan contacto y, en algunos casos, desarrollan rasgos de personalidad. Ya no están pensadas únicamente para ejecutar tareas, sino para ocupar un espacio emocional en la vida cotidiana.

DEL APEGO AL MODELO DE NEGOCIO

Detrás de esta transición hay una lectura clara de negocio. A diferencia de la IA invisible, integrada en procesos empresariales o plataformas digitales, los robots de compañía permiten a las empresas capturar valor en un terreno históricamente reservado a las mascotas, el cuidado y el bienestar emocional. La consultora S&S Insider valuó en 2025 el mercado global de perros robóticos en 1,910 millones de dólares, que subirá

DE PELUCHES, PERROS Y ALGORITMOS

La IA adquiere cuerpo en forma de mascotas robóticas diseñadas para generar apego. Este giro emocional impulsa un mercado emergente.

POR: Selene Ramírez



a 6,410 mdd en 2035, impulsado por su adopción entre niños, el envejecimiento poblacional, la urbanización y la normalización del vínculo emocional mediado por tecnología. La firma agrega que entre el 50 y el 65% de los niños que interactúan con perros robóticos muestran mejoras en rasgos como la empatía, la interacción social o la responsabilidad.

Este crecimiento se inscribe en una tendencia más amplia, pues el mercado global de mascotas supera los 260,000 mdd, impulsado, en gran medida, por el gasto en bienestar, alimentación *premium* y servicios veterinarios. En pa-

ralelo, la economía del bienestar rebasa los 5 billones de dólares, estima el Global Wellness Institute. Las mascotas robóticas se posicionan en la intersección de ambos mercados: el afecto y el cuidado.

COMPañÍA. Cocomo es una de las apuestas de la japonesa Ludens AI, un robot diseñado para generar apego y que crece con experiencias compartidas.

FOTOS: CORTESÍA, PATRICK T. FALLON/AFP

El cambio se refleja incluso en el lenguaje corporativo. Un ejemplo es LG, que ha comenzado a hablar de IA afectiva para describir sistemas diseñados no solo para ejecutar tareas, sino para comprender emociones, contextos y estados de ánimo. La terminología no es casual, apunta a una narrativa en la que la tecnología se presenta como compañía, no como herramienta.

No es la primera vez que la industria intenta construir vínculos entre humanos y máquinas. Sony lanzó Aibo, un perro robot, a finales de los 90, y relanzó una versión más avanzada en 2018 con capacidades de aprendizaje y reconocimiento facial. Aunque en su momento fue visto como un producto de nicho, su evolución anticipó una tendencia que hoy cobra nueva relevancia gracias a la IA generativa.

La *start-up* japonesa Ludens AI cuenta con Cocomo e Inu, dos robots de compañía diseñados para generar apego a partir de la memoria y la continuidad de la interacción, tras identificar que la mayoría de los sistemas de IA estaban orientados a la productividad, pero no al bienestar emocional. Su apuesta fue diseñar robots que no funcionaran como interfaces ni asistentes, sino como presencias que ‘crecen’ junto a las personas a través de experiencias compartidas.

Una lógica similar impulsa a Tombot, cuyo perro robótico Jennie fue concebido como alternativa para personas que, por razones médicas, de edad o de vivienda, no pueden cuidar una mascota real. Desde la compañía, la motivación inicial no fue remplazar a los animales, sino responder a una demanda no atendida: la necesidad de compañía emocional sin las exigencias físicas y legales que implica una mascota viva. De hecho, el origen de Tombot está ligado a la madre de Tom Stevens, su fundador y director ejecutivo, a quien tuvieron que separar de su perro cuando su salud cognitiva se deterioró. Esa decisión, explica el directivo, evidenció cómo la imposibilidad de cuidar una mascota real puede profundizar la soledad emocional.

Tanto Tombot como Ludens AI apuestan por dispositivos que cambian y ‘crecen’ con el paso del tiempo, en un intento por imitar la evolución de una mascota verdadera. Este giro redefine también los modelos de monetización. A la venta de hardware se suman esque-

APEGO. Tombot concibió Jennie como una alternativa para personas que, por razones de salud, edad o vivienda, no pueden tener una mascota real.



mas de suscripción, actualizaciones de comportamiento y aplicaciones vinculadas a salud, bienestar y cuidado. En el caso de Ludens AI, incluso la personalización física, con prendas diseñadas específicamente para el robot y capaces de activar distintos comportamientos, forma parte de la experiencia.

SUSTENTABILIDAD A LARGO PLAZO

Hacia el futuro, la industria anticipa una evolución todavía más profunda. Brian Comiskey, director senior de Innovación y Tendencias de la Consumer Technology Association (CTA), señala que el mercado se mueve del paradigma de una IA reactiva, que responde a instrucciones, hacia una IA con agentes, capaz de tomar la iniciativa. Esa lógica encaja de manera natural con las mascotas robóticas: dispositivos que no esperan un comando, sino que buscan interacción, se acercan, reaccionan y conviven.

La pregunta estratégica es si esta economía emocional es sostenible más allá del efecto novedad. El psicólogo Javier García, maestro en Educación y Neurocognición, y la psicóloga Jessica Díaz, con maestría en Ciencias de la Educación

familiar, coinciden en que la interacción digital puede funcionar como apoyo emocional, siempre que no sustituya por completo los vínculos humanos.

“No podemos nadar contra la corriente digital. La tecnología ya forma parte de cómo las personas se relacionan, buscan apoyo y regulan sus emociones. El reto no es rechazarla, sino aprender a convivir con ella de manera responsable, sin perder el contacto humano ni la capacidad de vincularnos cuerpo a cuerpo”, explica García.

6,410 MDD

VALDRÁ EL MERCADO DE PERROS ROBÓTICOS HACIA 2035 IMPULSADO POR NIÑOS Y ADULTOS MAYORES.

LA OFENSIVA POR EL OÍDO MEXICANO

En un mercado saturado de pantallas, Audible quiere que los usuarios vuelvan a cerrar los ojos y abrir los oídos.

POR: Selene Ramírez

E

l audio vive uno de sus momentos más expansivos en décadas. Mientras el consumo digital se fragmenta entre video corto, *streaming* y redes sociales, los audiolibros avanzan con crecimientos a doble dígito. Datos de Grand View Research indican que este mercado alcanzó 8,700 millones de dólares en 2024 en todo el mundo y se prevé que llegue a 35,470 mdd en 2030, con una tasa de crecimiento anual compuesta del 26.2%.

Pese al crecimiento del mercado, para los oyentes hispanos, el idioma sigue siendo una barrera. Bob Carrigan, CEO de Audible, la plataforma de audiolibros de Amazon, refiere que el 75% de este tipo de materiales disponibles en el mundo están en inglés y menos del 5% de todos los libros publicados cuentan con una versión en audio. La compañía percibe este vacío como una oportunidad estructural para su expansión internacional y concibe a México como el centro de su estrategia en español.

“Nuestra visión es que cada libro en el mundo debería estar disponible en audio”, considera. Expandir el catálogo en otros idiomas, particularmente en español, es la siguiente frontera.

México ya es un mercado consolidado en consumo de audio digital. De acuerdo con The Competitive Intelligence Unit (The CIU), durante 2025 se estimó que 77.4 millones de internautas (el 80.1% del total) escucharon música, podcasts o audiolibros en plataformas digitales. De ellos, 42.9 millones realizaron algún tipo de pago por contenido en audio y 14.3 millones mantuvieron una suscripción activa, equivalente al 13.8% de los usuarios de internet en el país.

Estas cifras confirman que el *streaming* de audio es un pilar de la economía digital y de las industrias culturales y



“CUANDO TUS MANOS Y TUS OJOS ESTÁN OCUPADOS, EN EL TRÁFICO, HACIENDO EJERCICIO O EN TRAYECTOS LARGOS, EL AUDIO CONVIERTE ESOS MOMENTOS EN OPORTUNIDADES DE APRENDIZAJE O ENTRETENIMIENTO.”

Bob Carrigan,
CEO de Audible.

creativas en México. La personalización algorítmica, la curaduría automatizada y la diversificación del catálogo, más allá de la música, han fortalecido la adopción.

En ese ecosistema, los audiolibros compiten por el tiempo. Los datos de Audible revelan que el 57% de los mexicanos ha consumido narrativa en audio, ya sea podcast o audiolibro, y el 87% de quienes escuchan se declaran entusiasmados con el formato. Más del 90% afirma que desde que escucha audiolibros consume más libros en general. En lugar de desplazar al libro impreso, el audiolibro se posiciona como complemento, dice Carrigan.

Aunque Audible cuenta con 50,000 títulos en español y lleva dos décadas construyendo catálogo en ese idioma, el crecimiento ahora pasa por acelerar la producción local y ampliar la oferta. En el último año, la pla-

FOTOS: CORTESÍA

57%

de los mexicanos ha consumido
narrativa en audio, ya sea
pódcast o audiolibro.

8,700 MDD

supone el mercado de
audiolibros en todo el mundo, y
crecerá 25% anual hasta 2030.

taforma produjo alrededor de 2,000 títulos en estudios mexicanos, con talento local y narraciones adaptadas culturalmente, como *Pedro Páramo*, de Juan Rulfo, que, de acuerdo con la compañía, se mantiene entre los favoritos en México.

El objetivo no es solo traducir, sino construir un ecosistema que respete dialectos y preferencias regionales. “El contenido local es el núcleo de nuestra estrategia cuando entramos a una región”, explica Carrigan.

En México, el desarrollo personal, la ficción y las novelas encabezan la demanda, en línea con la tendencia global. Pero también conviven clásicos de la literatura mexicana, lo que, desde la visión de Audible, muestra una combinación entre tradición y consumo contemporáneo.

Además de la traducción de textos al español, la empresa pretende llegar a más escuchas a través de formatos inmersivos con diseño sonoro cinematográfico, elencos completos y tecnologías como audio espacial, alineándose con una tendencia más amplia en la industria del *streaming*: ofrecer experiencias *premium* diferenciadas en un entorno altamente competitivo.

Un ejemplo es la reciente versión en audio de la saga de *Harry Potter*, producida con más de 200 actores, música original y diseño sonoro inmersivo. Aunque actualmente está disponible en inglés, el proyecto muestra cómo la compañía convierte un libro en una experiencia cinematográfica sonora. Esa misma lógica —invertir en producción *premium* para acelerar la adopción— es la que busca replicar en mercados como México.

LA ECONOMÍA DE LA ATENCIÓN DESDE EL OÍDO

En un mercado donde la fatiga por suscripciones es real, la retención es clave. Audible participa en

una economía de la atención donde convive con plataformas de música, video y pódcasts que integran inteligencia artificial generativa, segmentación por estados de ánimo y modelos híbridos de suscripción.

La empresa de audiolibros no se queda atrás en esta área, pues opera bajo un modelo de suscripción, pero también convive con esquemas de compra individual, un segmento que lideró el mercado global en 2024 entre los consumidores ocasionales.

Como parte del ecosistema de Amazon, la plataforma funciona con un modelo

directo al consumidor, apoyado en análisis de datos, optimización constante de la aplicación y personalización de recomendaciones. La empresa se define como *customer obsessed*, es decir, prueba funciones, mide hábitos de escucha y adapta su oferta a señales de uso.

El catálogo y la experiencia son, para Carrigan, la razón principal por la que los usuarios permanecen suscritos y si bien reconoce que el audio compite por tiempo, subraya que su ventaja se encuentra en ocupar espacios que otros formatos no pueden cubrir.

“Cuando tus manos y tus ojos están ocupados, en el tráfico, haciendo ejercicio o en trayectos largos, el audio convierte esos momentos en oportunidades de aprendizaje o entretenimiento”, asegura.

La expansión fuera del mundo angloparlante, admite, será determinante en los próximos años. Audible planea lanzar operaciones en ocho nuevas regiones en 2026, replicando lo que ya hizo en mercados como Japón y Brasil, donde ayudó a construir la categoría desde etapas tempranas.

“Vamos a ver muchos más audiolibros disponibles en más lenguas y para más personas”, anticipa Carrigan.

Las marcas están listas

PARA EL PARTIDO EN LA CANCHA DIGITAL

Se estima que 96% de las personas usarán las tecnologías de Meta antes, durante y después de los partidos.

Más que un evento deportivo, la fiesta global de fútbol se perfila como un laboratorio de marketing digital. ¿De qué modo permitirá la tecnología de Meta transformar la euforia de los aficionados en fidelidad? Coca-Cola, Nestlé, Openbank y Grupo Modelo hablan de sus estrategias para tomar la delantera en el terreno de juego.

ASEGURAR OTRO GOL CON SABOR A MÉXICO

Grupo Modelo llegará a la justa del fútbol con una arquitectura validada por éxitos previos: El lanzamiento de la edición especial Modelo Chocolate Turín, que logró hasta seis veces los indicadores de recordación frente a los estándares de la industria y triplicó los estándares de reconocimiento de la industria.

Para Felipe Ambra, VP de Marketing en Grupo Modelo, el hecho de que México sea organizador de la máxima fiesta del fútbol abre las puertas a la integración cultural de marcas como Corona y Michelob Ultra. El factor decisivo será una amplificación digital precisa, a la par de la promoción del consumo responsable.

Con una expectativa de crecimiento de ganancias de entre el 4% y el 8% para 2026, la empresa ve en Meta un aliado para seguir escalando. Por un lado, confiarán en los Reels para concentrar el *engagement* y, por el otro, en una solución como Partnership Ads para que la voz de los creadores de contenido tenga mayor eco.

Finalmente, la IA también será vital para la segmentación dinámica. Gracias a los datos generados, Grupo Modelo podrá ajustar sus mensajes y contenidos conforme las conversaciones cambien.

Para el ejecutivo, esto se verá reflejado en decisiones más ágiles, inversiones con mayor precisión y el impacto de sus marcas en un evento deportivo donde la velocidad de respuesta es crucial.



Nestlé está presente en nueve de cada 10 hogares mexicanos.

REELS Y CREACIÓN DE CONTENIDO: LA FORMACIÓN TÁCTICA

Para Nestlé, el hecho de que México sea una de las sedes del campeonato representa una oportunidad irrepetible. Por esta razón, se centrará en la pertenencia cultural dentro del hogar mexicano, honrando un legado de casi un siglo de presencia constante.

Por ejemplo, el Jugo Maggi se posiciona como el patrocinador oficial de la Selección Nacional y la campaña “Oficialmente inseparables” celebra el vínculo entre los fanáticos, el sabor y el ritual en torno al fútbol.

La compañía buscará una conexión profunda al apalancarse en las plataformas de Meta, utilizando los formatos que el usuario consume de manera orgánica (como los Reels) y manteniendo colaboraciones con creadores de contenido como eje de su comunicación digital.

Esta estrategia se sustenta con datos, pues, cinco de cada seis fanáticos dicen que es más probable que compren un producto si lo ven como parte del contenido de creadores, según datos de Meta. Dicho de otra forma: si las marcas no están presentes allí, tienen menos oportunidades de ser consideradas al momento de la compra.

Openbank priorizará la conexión con audiencias *digital-first*, más que resultados de venta.

A través de un portafolio diverso que incluye a Nescafé, Carlos V, Purina Pro Plan, Maggi y Nesquik, el complemento estratégico residirá en herramientas de Meta, diseñadas para cada fase del recorrido del consumidor.

Los Partnership Ads serán indispensables para amplificar contenidos de terceros, potenciar el reconocimiento y la conversión final. De acuerdo con Nestlé, Reels es ideal para construir relevancia cultural y generar alcance orgánico en momentos de alta conversación, mientras que Partnership Ads permite amplificar contenido para potenciar credibilidad y eficiencia de medios.

Al trabajar con Meta, Nestlé también utilizará modelos avanzados de segmentación y predicción para optimizar sus planes de medios y recursos. Con esta ejecución, Nestlé acompañará cada gol como el invitado especial para las familias y amigos que se reunirán bajo una misma emoción.

LA IA ES EL FICHAJE ESTRELLA

Openbank encarará el torneo con un enfoque en el comportamiento cotidiano de los usuarios digitales. Su objetivo es elevar el *awareness* y la consideración de marca, abriéndose paso como una opción bancaria cercana y flexible, que está con cada *fan* en su día a día.

La apuesta de la banca estará en la IA, el motor para distribuir mensajes personalizados con precisión de un pase al hueco, adaptándose al comportamiento de su audiencia en cada minuto de los partidos. Al analizar los intereses y hábitos de cada usuario, entregará los mensajes en el momento preciso.

Del mismo modo, integrará las plataformas de Meta para amplificar sus campañas y se alinearán con los creadores como embajadores para fortalecer la credibilidad entre las audiencias, con contenidos nativos, auténticos y totalmente en tiempo real, como los Reels.

Aunque las ventas son importantes para la firma, la prioridad estará en generar *engagement* y recordación de la marca, como un banco digital que “entiende” la pasión futbolera.

“El Mundial se vivirá intensamente en plataformas sociales y nuestra ejecución está diseñada para acompañar esa dinámica”.

FELIPE AMBRA, VP de Marketing en Grupo Modelo.

FOMENTAR EL ORGULLO COMO PAÍS ANFITRIÓN

La herencia futbolística es el motor de la estrategia “Sentirlo Todo / Sintamos Juntos” de Coca-Cola México, la cual pretende fusionar la nostalgia de los torneos pasados con la vanguardia tecnológica en 2026. Uno de sus objetivos es acercar a los *fans* al corazón de la acción, al propiciar experiencias memorables alrededor del deporte.

El punto de partida fue el Tour del Trofeo de la Copa Mundial de la FIFA 2026™, con 10 escalas en la República Mexicana. A ello se sumó el lanzamiento de una serie de pines coleccionables y latas de edición especial, que enaltecen el hecho de ser una nación tres veces anfitriona.

“Queremos invitar a celebrar todo el espectro de emociones que se vive al ver un partido y acompañar esa ‘montaña rusa’ de sensaciones”, afirmó Carmen Mendez, CMO de Coca-Cola México.

Para la empresa global de bebidas, Meta será un aliado clave para amplificar la conversación, para capturar el pulso emocional del torneo y convertir cada momento en una oportunidad de conexión.

Los formatos nativos (como Reels y Stories) darán voz a las historias mundialistas y los narradores serán los creadores de contenido, respaldados por el alto impacto de Partnership Ads para garantizar un mensaje ágil y compartible.

En cuanto a la IA, Coca-Cola México la empleará para la personalización a gran escala. Como explicó su CMO, la misión consiste en identificar *insights* en tiempo real, para adecuar las piezas creativas según el contexto emocional de cada partido y lograr que la campaña se sienta personal para millones de aficionados, simultáneamente.

Coca-Cola regular y Zero, Powerade y Ciel se integran a la vivencia futbolera.

Un “Saque de Meta”

PARA ENTENDER LA ESTRATEGIA DIGITAL

En esta nueva miniserie, conducida por Macarena Riva y Juan Lombana, líderes empresariales revelan cómo integran Instagram y las plataformas de Meta en su estrategia de cara al torneo de fútbol más social de la historia.

El podcast “Cuéntame de Economía”, producido por *Expansión*, se suma a la conversación futbolística con “Saque de Meta”. En la miniserie especial, líderes de empresas destacadas comparten cómo están aprovechando las plataformas de Meta, en particular Instagram, para capitalizar la expectativa que genera el encuentro deportivo más importante del año.

Los conductores son dos perfiles con amplia trayectoria: Macarena Riva, comunicadora, creadora de contenido y conferencista especializada en finanzas, negocios y tecnología, y Juan Lombana, fundador de Mercatitlán y uno de los referentes más influyentes en marketing digital e inteligencia artificial aplicada a negocios en América Latina.

Hace algunos años, Riva asumió la misión de hacer comprensibles temas complejos de manera clara y entretenida. Ingeniera química de formación, inició como analista financiera en Nexxus Capital y, posteriormente, alcanzó reconocimiento al emprender en la industria de la belleza; sin embargo, ser *co-host* del podcast “Chisme Corporativo” fue el proyecto que le trajo más notoriedad e influencia.

“Si me hubieras dicho que hay un trabajo que paga bien y que consiste en pasar el 60% del tiempo leyendo artículos y libros de negocios o adentrándome en los hoyos del internet, no te hubiera creído. Pasé de trabajar en finanzas a emprender en belleza y a crear contenido. Hoy entiendo que mi naturaleza es esa, es divertirme más con el cambio y adaptarme”, afirmó la conductora.

Para Lombana, la incursión en el mundo de la tecnología llegó desde temprano. A los 19 años, se convirtió en uno de los perfiles más jóvenes en integrarse a Google México, donde diseñó y ejecutó programas educativos en Google Ads y Google Analytics. Esa experiencia lo lle-



vó a entender que lo que convierte el emprendimiento en un proyecto escalable es la educación.

“De verdad creo que la educación es la única manera de transformar a una persona, a una empresa y hasta a un país. Por eso hoy, como creador, mi misión no es solo hablar de marketing o tecnología, sino empujar para que más negocios vendan más, crezcan y construyan algo verdaderamente grande”, recalcó el fundador de Mercatitlán.

Así, en un momento en el que la conversación global se concentra en el fútbol, “Saque de Meta” propone una lectura distinta, para entender que las plataformas digitales serán la cancha más grande para competir por la atención de los consumidores.

Cerca de 74.5 millones de personas seguirán el encuentro en plataformas de Meta, según datos de la compañía, lo cual vuelve al torneo un terreno clave para las marcas, en donde cada jugada será determinante para la victoria.

ÉTICA DE PAPEL

Especialistas advierten que la ética empresarial se define en la práctica cotidiana, no solo en un documento.

POR: *Nancy Malacara*

IDEAS



Es parte de las carreras de administración y comunicación organizacional. Antes de hablar de ventas o estrategia de negocio se enseña que una compañía debe definir su misión, su visión y sus valores, y que la ética funciona como la base. En la práctica, lo habitual es que durante el *onboarding* se presente al personal la cultura corporativa, así como estos conceptos, que rara vez vuelven a aparecer. “No todos los empleados conocen el código de ética y quienes sí, pocas veces lo usan para resolver un problema cotidiano. La ética debe aterrizar en conductas diarias o se queda en un docu-

mento”, advierte Fernando Senties, director de la firma especializada AMITAI.

La diferencia se nota cuando surge una situación real, ya sean robos hormiga, conflictos de intereses, un ascenso sin explicación, un reporte ignorado, horas extra que se vuelven habituales o un jefe que exige resultados sin el proceso correcto. Senties señala que el problema no es la ausencia de valores ni del código; sino cuando los incentivos pesan más que los principios y cuando los bonos por resultados, la presión comercial o las metas financieras inmediatas terminan guiando la conducta y el código deja de ser una referencia práctica.



Lo que la empresa tolera, termina definiendo su cultura. Para ilustrarlo, el propio especialista cita cifras de Transparencia Mexicana, MCCI y el SAT. Solo el 8.4% de las empresas investigadas en los últimos tres años por casos de corrupción han sido sancionadas. Así, más que un documento del Área de Compliance, la ética tiene un efecto práctico dentro de la relación laboral. “Los trabajadores observan cómo actúan sus líderes y, a partir de eso, entienden qué está permitido y qué no”, añade Priscila Barraza, abogada de Grupo Consultores Laborales.

Y aunque en el aula se enseña que el código de ética no puede faltar en una compañía, Barraza afirma que no es una obligación en la Ley Federal del Trabajo, pero sí funciona como una herramienta preventiva y funcional. “En muchas empresas, al momento de la contratación, se entrega junto con el reglamento interno y se pide al trabajador firmarlo”, dice, al afirmar que eso lo vuelve legal y, en esos casos, la empresa puede utilizarlo como referencia para evaluar conductas, aplicar medidas disciplinarias o justificar decisiones internas.

En la práctica, el código de ética no sustituye la ley, pero ayuda a aplicarla.

SIN UN CRITERIO COMÚN

El reto no siempre aparece por desconocimiento del código y de los valores, sino por presión externa. Walter Rossi, director general de la consultora Magrané Group, observa que conforme una organización crece, también cambian sus prioridades. “La operación se vuelve más compleja, aumentan los objetivos financieros y las decisiones empiezan a medirse con criterios de rentabilidad”.

Y los empleados suelen percibirlo antes que la dirección. “Los colaboradores observan que si lo único que se reconoce es el resultado, eso es lo que la organización promueve”, advierte Rossi. Pero esto incentiva conductas de riesgo, porque los equipos buscan cumplir metas aun si el proceso no es claro.

Incluso, la discusión se vuelve más delicada con la tecnología, pues la inteligencia artificial no automatiza solo tareas, también ejecuta decisiones. Hoy, puede filtrar currículums, aprobar operaciones, priorizar clientes o evaluar el

desempeño. El detalle es que la herramienta no distingue por sí misma entre lo correcto y lo permitido.

Óscar González, fundador y CEO de Accéder y cocreador de la plataforma TITAN de IA agéntica, advierte que el riesgo no está en la tecnología, sino en cómo se usa. “Sin criterios claros, el sistema reproduce prácticas existentes sin cuestionarlas. Un error humano afecta un caso, pero un error automatizado puede repetirse muchas veces sin que nadie lo detecte”, señala. Aquí, la ética deja de depender únicamente de la conducta individual y pasa al diseño del proceso. “Ya no es solo qué puede hacer la empresa, sino qué decide permitir que haga la herramienta”.

Por eso, la ética deja de ser abstracta y se vuelve operativa. Antes se centraba en la conducta de las personas; ahora también debe aplicarse a algoritmos y procesos digitales. Sin reglas previas, la empresa enfrenta un problema interno y un riesgo reputacional público.

UN TRAJE A LA MEDIDA

Para Senties, el error más frecuente es pensar que se trata de un documento complejo y no necesariamente lo es. Para integrarlo en la operación, el código debe servir para tomar decisiones diarias.

El primer paso es que la dirección lo use. Ascensos, sanciones, contratación de proveedores o manejo de conflictos de intereses deben justificarse con base en criterios previamente definidos. Cuando los colaboradores ven coherencia, el código empieza a funcionar.

El segundo es discutirlo. No basta entregarlo y firmarlo el primer día, hay que revisar casos reales, hablar de dilemas cotidianos y capacitar periódicamente de forma lúdica para que la ética sea una herramienta y no un discurso.

El tercero es crear canales de reporte. Si el trabajador no sabe a dónde acudir o teme represalias, el documento pierde efecto. La empresa necesita un mecanismo para investigar y responder de forma consistente. “Mi recomendación es estarlo mejorando desde algo realista. Si tengo dentro de mi código una instrucción que no me va a funcionar como herramienta, entonces, la quito y la modifico. Más que verlo como una obligación debería ser la esencia de la empresa, hacerlo desde el ejemplo, desde la práctica, desde el trato dentro del centro de trabajo”, concluye Barraza.

EXPANSION

SAQUE ^{DE} META



**MACA
RIVA &
JUAN
LOMBANA**

**CUATRO EPISODIOS,
CUATRO EMPRESAS,
CUATRO ESTRATEGIAS
EN TIEMPOS MUNDIALISTAS.**

UNA MINI SERIE DE
**CUÉNTAME DE
ECONOMÍA**



DISPONIBLE EN



@EXPANSIONVIDEO



PUNTO DE QUIEBRE

Uno de los errores más comunes es intentar arreglar la imagen de la empresa, sin enmendar el negocio.

POR: Nancy Malacara

Las crisis empresariales no comienzan con un comunicado. Empezan adentro, cuando la operación sigue pero el dinero ya no alcanza. Ulrich Noel, director del Instituto de Emprendimiento Eugenio Garza Lagüera del Tecnológico de Monterrey, coloca ahí el punto de quiebre. La empresa vende pero vive al día.

A partir de ahí, el problema no es comercial, sino de permanencia. Una firma en crisis puede ajustar costos y renegociar; una en quiebra ya no logra sostener su estructura. “En la crisis hay margen de maniobra, en la quiebra la incapacidad financiera es estructural”, dice Jesús Vargas, especialista en gobernanza familiar y corporativa.

En la práctica, sin embargo, muchas compañías reaccionan al revés. Antes de revisar la operación intentan corregir la percepción. Vargas lo ha visto repetirse en procesos de rescate. “El error es enfocarse en cambios superficiales, como diseño, promociones o campañas de marketing, antes de entender las causas profundas”, dice.

Tupperware lo ilustra. Durante décadas, no solo vendió recipientes, también construyó un sistema social. Las reuniones en casas llegaron a definir una forma de comprar. El problema apareció cuando el consumidor cambió antes que la empresa.

En 2013, las ventas empezaron a caer y, para 2022, reportaba ingresos cercanos a 1,300 millones de dólares con una deuda superior a 705 mdd. El modelo aún dependía de vendedores independientes, mientras que el mercado se movía hacia el comercio electrónico.

La caída no fue repentina. Fueron años de alertas financieras, falta de liquidez y renegociaciones con acreedores, hasta que, en 2024, solicitó protección por bancarrota bajo el Capítulo 11 para intentar vender el negocio y seguir operando. Con este mecanismo de la ley estadounidense, no cierra la empresa, permite suspender pagos de forma temporal y negociar deudas.

EL DINERO NO ES EL RESCATE

Ante una caída, la reacción suele ser buscar capital, pero el dinero llega después de entender el problema. Para que un rescate sea viable hay que ordenar la casa. “Debe existir claridad financiera y flujo proyectado. Sin bases internas, cualquier inversión solo prolongará el problema”, asegura Vargas.

El inversionista Luis Treviño lo describe desde el otro lado de la negociación. “Antes de comprometer recursos, busca si hay negocio detrás de la crisis”. El capital no resca-

ta compañías desordenadas, permite crecer a las que aún tienen viabilidad. La reestructura define el futuro y no empieza con publicidad, sino con decisiones incómodas. “Hay que recortar los gastos que no generan valor porque la prioridad es proteger la caja”, explica Treviño.

WeWork ayuda a entenderlo. Su caída comenzó en 2019, cuando intentó salir a bolsa y el mercado cuestionó su gobierno corporativo y el modelo de negocio. La valuación cercana a 47,000 mdd se desplomó y la oferta pública se canceló. La pandemia no originó la crisis pero la aceleró. En 2020 reportó pérdidas por 3,200 mdd y la ocupación de oficinas cayó a menos de la mitad. Con contratos de renta largos y costosos, la operación dejó de sostenerse y en 2023 se acogió al Capítulo 11.

La reestructura obligó a reducir espacios y costos. Tuvo que probar que podía funcionar antes de convencer al mercado. Ulrich Noel explica que estos procesos funcionan solo cuando la organización cambia internamente.

Otro ejemplo es Marvel. A mediados de los 90 se declaró en bancarrota tras años de sobreendeudamiento y caída en la venta de historietas. La

recuperación no llegó con una campaña ni con un ajuste administrativo, apareció cuando redefinió su negocio y colocó a sus personajes como propiedad intelectual para cine y licencias.

Las empresas no desaparecen por una sola falla, agrega Noel, sino porque dejan de adaptarse frente a los cambios del mercado. “Otro mal cálculo es no reconocer a tiempo la gravedad de la situación”, coincide Treviño, pues esperar un contrato salvador o que el mercado se corrija retrasa el rescate.

En una crisis el dinero puede conseguirse, pero el tiempo no. Los tres casos muestran que una empresa no se recupera cuando obtiene financiamiento, sino cuando acepta su realidad. Primero reconoce el problema, después, ordena la operación, protege a quienes aún confían en ella y solo entonces cambia su modelo.

Ulrich Noel advierte que la quiebra pocas veces es repentina. “Las compañías rara vez colapsan de un día para otro. Durante meses dan señales y la crisis no suele ser el verdadero problema. El problema es ignorar esas señales hasta que ya no queda empresa que rescatar”.





VIVE LA MEXPERIENCIA

MEXBEST
#ConoceMexBest

Presentado por:



mex-best.mx

FÓRMULA. Luis Enríquez ve la duda y el síndrome del impostor como estrategia y no como debilidad para construir ideas que se concreten.

UNA CARRERA DE AGUANTE

Conversamos con Luis “Madruga” Enríquez sobre la convicción de creer en una idea cuando nadie más la ve.

POR: Nancy Malacara



Luis Enríquez no planeó ser creativo. Ni siquiera sabía que esa profesión existía. Su infancia transcurrió en la calle, jugando fútbol todos los días, incluso llegó a fuerzas básicas, convencido de que su vida estaría ligada al deporte.

La publicidad apareció por curiosidad, cuando su hermana estudiaba esa carrera y él la observaba. Las tareas, los *briefs* y la manera en que hablaba del trabajo influyeron para que él entendiera que había personas que vivían de las ideas. Cuando tuvo que elegir una carrera, Enríquez optó por el diseño gráfico en el Centro Avanzado de Comunicación (CADEC), aunque sin demasiada certeza y más como una alternativa posible que como una elección por convicción.

Incluso su primer trabajo en agencia llegó por accidente. En un partido de fútbol conoció a alguien que trabajaba en publicidad y le pidió su portafolio. Eran ejercicios de la escuela, ideas más escritas que diseñadas. Cuando lo revisaron no hubo entusiasmo. “Está muy padre tu portafolio, pero necesitamos un director de arte, no un *copy*... eres malísimo y no creo que tengas pinta para esto”, le dijeron. Aun así, lo contrataron como director de arte junior en Young & Rubicam.

Los primeros años no se parecían a la idea romántica del creativo. No había inspiración súbita ni momentos reveladores, sino repetición. Sus jefes le dejaban ejercicios para el fin de semana, copiar anuncios, rehacer campañas, analizar piezas ya publicadas. “Ahí entendí que la creatividad

no es una ocurrencia, es práctica constante”, recuerda. También ahí nació el apodo que lo ha acompañado y que lo define: “Madruga”. Enríquez narra que vivía lejos de la agencia y el taxi costaba casi su sueldo, así que dormía en la oficina.

Entre la barba, la gorra y el horario invertido alguien lo comparó con Don Ramón, de *El Chavo del 8*, conocido en Brasil como Señor Madruga, y el nombre se le quedó. “Más que un apodo, es un personaje, y es lo mejor que he aprendido de cada persona que me enseñó”.

A Enríquez no le gustaba presentar ideas en *pitches*. Él prefería observar a quienes diseñaban mejor, hablaban mejor y lideraban los equipos. Entre risas, admite que su estilo profesional no apareció de golpe; se fue construyendo. “Los comentarios, en su momento

han sido fuertes o no, siempre los tomé como es, un chico que tiene que aprender”.

EL SALTO PROFESIONAL

Después vinieron otras agencias, como J. Walter Thompson y Publicis Groupe, otros países y responsabilidades mayores. Enríquez pasó de ejecutar campañas a liderar equipos y de resolver piezas a definir estrategias creativas regionales. Su carrera, vista desde fuera, parece ascendente, pero desde dentro, fue de resistencia. Hoy ocupa la posición de Chief Creative Officer para Latinoamérica de VML, una red global nacida de la integración de agencias dentro del grupo WPP.

También es presidente del Círculo Creativo y en su trayectoria, de más de 20 años, ha ganado alrededor de 950 premios globales en festivales

como Cannes Lions y Effie. Al preguntarle qué fue lo que catapultó su carrera y lo hizo ser uno de los creativos más reconocidos, la respuesta es el síndrome del impostor. “Siempre hay duda porque cada *brief* es volver a empezar”.

Para Enríquez, el síndrome dejó de ser inseguridad y se volvió método. No lo interpreta como fragilidad, sino como una alerta que lo obliga a escuchar más, preparar mejor sus argumentos y no asumir que la primera idea es la ganadora. También evita la complacencia y abre espacio a otros perfiles dentro de cada proyecto.

La experiencia, dice, no elimina la duda porque la creatividad no se acumula; cada campaña empieza desde cero. “El síndrome del impostor sigue ahí, pero es sano. El día que dejas de sentirlo es cuando dejas de cuestionarte y de aprender”.

GESTIÓN DE RIESGO

Parte de esa incertidumbre proviene de los cambios en la industria. Antes, un comercial podía vivir meses al aire; hoy, compite con miles de estímulos en la misma pantalla y la publicidad ya no depende del medio sino de la atención. Ahí, Enríquez entendió algo incómodo, y es que las ideas no mueren por malas, sino por falta de confianza. El trabajo del creativo no termina con una idea; empieza cuando debe convencer a alguien más de apostar por ella. “Una idea no se aprueba solo porque sea buena. Se aprueba cuando alguien decide defenderla”, señala.

La creatividad también es gestión de riesgo. Un cliente pone presupuesto y reputación, pero sin confianza, incluso la mejor propuesta se queda en una presentación. “En esta profesión, la frustración se vuelve cotidiana. La mayoría de las ideas nunca se produce. En algunas agencias, menos de 10% de lo que se presenta termina en la calle. El resto queda en archivos. Por eso, la carrera creativa no premia al más rápido, sino al más persistente. Es una carrera de aguantar”.

El proceso también se volvió más complejo, ya que intervienen más áreas, más datos y más opiniones, así que el trabajo del creativo incluye convencer a otros de apostar por algo que todavía no tiene resultados. “Parte de la profesión es asumir esa incertidumbre y sostener la propuesta frente al miedo a equivocarse”.

De ahí que muchas ideas no lleguen al público. Por eso, Enríquez no cree que la tecnología vaya a sustituir el trabajo creativo. “Puede acelerar tareas y producir piezas, pero no tomar decisiones ni entender a las personas”. El criterio sigue siendo humano y ahí coloca el valor de la profesión, no en imaginar primero, sino en mantener la idea en pie cuando todos empiezan a dudar.

Esa convicción también explica lo que hace fuera de la agencia. Como presidente del Círculo Creativo decidió involucrarse en la formación de nuevos talentos. Cuando empezó, el aprendizaje era duro y poco estructurado, se aprendía trabajando, equivocándose y escuchando críticas directas. Con los años, entendió que ese primer tramo es el más difícil de cruzar y que muchos abandonan antes de comprender realmente la profesión.

Desde el Círculo, busca acortar esa distancia. La intención es que estudiantes y recién egresados participen en proyectos reales, construyan portafolio y vean cómo funciona una agencia más allá de la teoría. No intenta suavizar la profesión, sino hacer visible el proceso.

Hoy, cuando revisa portafolios de creativos jóvenes, recuerda el primer comentario que recibió en la agencia Young & Rubicam, por eso cree que el talento importa, pero no es lo decisivo; lo que busca al reclutar es gente capaz de escuchar, corregir e insistir, porque en publicidad las ideas rara vez se caen por falta de creatividad, se abandonan por falta de convicción.

Después de más de dos décadas en el medio, la lección que quiere dejar en la industria publicitaria es que la creatividad no consiste en tener la mejor idea del cuarto, sino en quedarse el tiempo suficiente para mejorarla, defenderla y volver a intentarlo cuando no funciona.



NOMBRAMIENTOS

ALEJANDRO OLASCOAGA DIRIGE MONKS MÉXICO

Fue nombrado en sustitución de Luis Ribó para impulsar la nueva etapa creativa y operativa de la oficina.

NOMBRAMIENTOS

THE JUJU SUMA A DIEGO MIMO ORTIZ

La agencia lo designó Chief Creative Officer y Partner en México, tras una trayectoria de más de 20 años en redes globales.

MARCAS

BAIT FIRMA CON NECAXA

El operador móvil firma su primera alianza deportiva desde su llegada al mercado, hace cinco años.

Cerca del

40%

de las familias se identifican como aficionadas al fútbol y el gasto anual alcanza los 45,400 pesos por hogar, según Worldpanel by Numerator.

DESDE EL
ESCRITORIO
DE ...> **CUÁL ES EL MEJOR CONSEJO
QUE LE HAN DADO Y CÓMO LO APLICÓ.**

ESTO NOS CONTESTARON:

POR: Puri Lucena

**CRISTINA MARTÍNEZ PINTO**
FUNDADORA Y CEO DE PIT POLICY LAB

Hace 10 años, mientras cursaba mi maestría en Políticas Públicas en la Universidad de

Georgetown, en Estados Unidos, tuve la oportunidad de formar

parte de un grupo de trabajo de la expresidenta de Costa Rica Laura Chinchilla, en el marco de una iniciativa universitaria. Recuerdo que, durante un trayecto hacia un evento, le pregunté algo que me causaba admiración e inquietud: cómo lograba

transmitir serenidad y, a la vez, articular y comunicar sus ideas con tanta claridad frente a todo tipo de audiencias.

Su respuesta fue tan simple como memorable. Me dijo que todo se resume en tres cosas: prepararte bien, confiar en lo que sabes y recordar algo fundamental sobre el público. Nadie en la audiencia sabe exactamente qué vas a decir y, además, nadie asiste a un evento esperando aburrirse o abuchear, quizá con la excepción de algunos oponentes políticos en su caso. Ese recordatorio cambió mi perspectiva: la intervención pública dejó de sentirse como un examen y pasó a ser una oportunidad para compartir e intercambiar ideas.

Con los años, entendí que ese consejo también implica disciplina. Prepararse, ordenar las ideas y ensayar hasta sentirse cómodo no solo mejora la claridad del mensaje, también ayuda

a construir una voz. La seguridad al hablar en público rara vez proviene de la improvisación; casi siempre es el resultado de la práctica constante.

En mi caso, ese aprendizaje ha sido especialmente valioso. Mi formación está anclada en las humanidades y, al trabajar hoy en el cruce entre tecnología, innovación y políticas públicas desde PIT Policy Lab, muchas veces me he sentido fuera de lugar en espacios dominados por hombres con perfiles técnicos. Sin embargo, mi trayectoria me ha llevado a entender que las preguntas, perspectivas y marcos que aportan las ciencias sociales y las humanidades son esenciales para orientar el desarrollo tecnológico. Con el tiempo, más que intentar encajar, he aprendido a reclamar ese espacio y a usar mi voz para contribuir a conversaciones que son clave para el futuro de nuestra región".

ROBERTA JIMÉNEZ ZAMBRANO
COFUNDADORA Y CEO DE FEMIUM SPORTS AGENCY

'No esperes a que alguien te abra la puerta; si el espacio no existe, constrúyelo'. En una industria como la del fútbol, históricamente dominada por hombres, entendí muy pronto que muchas veces no se trata de esperar validación, sino de prepararte, confiar en tu visión y tomar tu lugar en la mesa. Ese consejo me ayudó a transformar los obstáculos en motivación y a entender que abrir camino también implica asumir la responsabilidad de hacerlo bien.

A lo largo de mi carrera como agente FIFA y cofundadora de Femium Sports, lo he aplicado enfrentando retos que, muchas veces, venían acompañados de prejuicios sobre el papel de una mujer en esta industria. En lugar de verlo como una barrera, decidí convertirlo en una oportunidad para demostrar, con trabajo y resultados, que el talento, la preparación y la ética profesional no tienen género. Esa misma convicción me llevó a fundar Femium Sports junto a mi socia Daniela Méndez, una agencia que nace con la misión de elevar los estándares de representación para el fútbol femenino y acompañar a las jugadoras con una visión profesional, integral y de largo plazo.

Es importante recordar que el contexto en el que nació el fútbol femenino profesional en México no era el más favorable. La Liga MX Femenil inició apenas en 2017, más de 70 años después de la creación de la liga varonil, y en sus primeros años la asistencia promedio a los estadios rondaba apenas los miles de aficionados. Sin embargo, el crecimiento ha sido impresionante y ver esa evolución de cerca también refuerza nuestra convicción de que estamos construyendo algo mucho más grande que una carrera individual; estamos contribuyendo al desarrollo y a la profesionalización de toda una industria para las nuevas generaciones de futbolistas en México.

Para mí, aplicar ese consejo también ha significado asumir con mucha responsabilidad la confianza que nuestras jugadoras depositan en mí y en la agencia. Esa confianza es algo que valoramos profundamente y que nunca damos por sentado; es el motor que nos impulsa a trabajar todos los días para representar sus intereses de la mejor manera posible y seguir abriendo oportunidades para ellas dentro y fuera de la cancha".



ROBY PEÑACASTRO

CEO DE LEADSALES



Uno de los mejores consejos que he aplicado en los últimos meses

fue: 'Si quieres que tu equipo evolucione, tienes que ser la primera persona en cambiar'. Esa frase se convirtió en el principio de cómo lideré la transición de nuestra *start-up* hacia una cultura *AI-first*.

Cuando comenzamos a integrar inteligencia artificial en la operación, comprendí que el desafío no era técnico, sino cultural. Algunos experimentaban, otros simplemente cumplían, y varios no tenían claridad sobre cómo empezar. Si quería que la IA se convirtiera en la herramienta central del día a día, debía involucrarme primero.



Decidí predicar con el ejemplo. Me involucré a fondo, la incorporé en mi trabajo diario y compartí el proceso abiertamente. Cuando las distintas áreas comenzaron a ver lo que era posible, la motivación dejó de ser una instrucción y se volvió convicción. Personas sin perfil técnico empezaron a automatizar procesos, se aceleró la generación de *insights* y yo mismo, como CEO, comencé

a contribuir a sistemas y desarrollos internos. No porque cambiara de rol, sino porque las barreras para generar valor se redujeron para todos.

Ese consejo sigue guiando mi liderazgo. El cambio no se impone, se modela. Las transformaciones organizacionales más profundas no comienzan con una política interna, sino con la responsabilidad personal del líder.



ÓSCAR GARZA LÓPEZ

CEO Y COFUNDADOR DE JOURNEY SPORTS



A una parte de mí le hubiera gustado escoger algo más optimista, pues al ser emprendedor lo suelo ser por naturaleza, pero el realista en mí insiste. El consejo que les traigo es: 'Sobrevivir es tu responsabilidad'.

Antes de empresario, fui deportista y siempre hubo algo que me llamaba del aire libre,

'sobrevivir es tu responsabilidad' es una frase habitual en esos círculos, en especial, en el montañismo. Nos recuerda que tus decisiones te pertenecen y definen tu persistencia en el mundo de los vivos; nadie más decide por ti y si hay un problema, es solo tuyo.

En nuestra vida diaria no estamos sujetos al elegante y mortal caos de las montañas o los mares y tomar una mala decisión empresarial difícilmente

culmine en muerte, pero sí veo la necia recurrencia entre nosotros de culpar fallas en terceros, o, peor aún, en entes etéreos, como 'el mercado'.

Personalmente, me he equivocado, quebrando negocios y productos, pero entender que la culpa, sin excepción, siempre fue mía me ha permitido volver a intentarlo mejorando en cada iteración. Fácil hubiera sido culpar a la pandemia y rendirnos en crear un seguro para deportistas; si así hubiera sido, no cuidaríamos a cientos de miles hoy en día. Sobrevivir era nuestra responsabilidad.

Un negocio fracasado jamás debería ser culpado al exterior; si bien es imposible que siempre acertemos y las cosas nos salgan como deseamos, es fundamental tomar responsabilidad personal y aprender de nuestros errores.

Liderazgos hay muchos, optemos por el responsable".

FERNANDO PAULIN

CEO DE UNICO MÉXICO



El mejor consejo que he recibido es que el éxito, tanto en los negocios como en la vida, depende de la

disciplina y la constancia. No es algo que ocurre de la noche a la mañana, sino un camino largo donde lo más importante es aprender a disfrutar el proceso y cada desafío que aparece en él. Al final, el éxito no es un momento aislado, sino la suma de pequeñas acciones repetidas en una misma dirección. Con el tiempo, entendí que la paciencia también es esencial: las cosas importantes toman tiempo y requieren enfoque, compromiso y trabajo constante. También aprendí que compararse con los demás casi siempre termina siendo una distracción que nos aleja de nuestro propio camino.

En contraparte, la trampa más peligrosa es creer en el 'camino corto'. Existe la idea de que todo se puede lograr rápido y sin sacrificio, pero esa expectativa suele terminar en frustración y hace que muchas personas abandonen su objetivo antes de tiempo. Por eso trato de recordar que el progreso real es gradual.

Para mí, el éxito significa avanzar con constancia hacia los objetivos que yo mismo me he propuesto construir, buscando partir mi meta en pequeños hitos que pueda reconocer y celebrar. Esto me ayuda a disfrutar más del camino, a mantener la perspectiva y a seguir enfocado".





Existen tarjetas para viajar. **Con tu Tarjeta de Crédito Singular by Scotiabank Infinite lo haces a otro nivel.**

Scotiabank ha pensado en beneficios que te acompañan en cada etapa de tu viaje. Porque viajar no es solo llegar, es vivir cada paso con comodidad, respaldo y flexibilidad.

Con la Tarjeta de Crédito Singular by Scotiabank Infinite, descubres todas las posibilidades que se abren cuando eliges una forma más exclusiva de viajar.



Producto ofrecido por Scotiabank Inverlat, S.A. Institución de Banca Múltiple, Grupo Financiero Scotiabank Inverlat. Consulta términos, condiciones, comisiones, requisitos de contratación y aviso de privacidad en [scotiabank.com.mx](https://www.scotiabank.com.mx) o en cualquiera de las sucursales.

Scotiabank®

• Tu gran viaje empieza desde que lo planeas

Con el programa de lealtad **ScotiaRewards**, acumulas el doble de ScotiaPesos al usar tu Tarjeta en compras relacionadas a viajes, como reservas de hotel, vuelos, renta de auto, agencias de viaje y transporte terrestre.

• Eleva tu experiencia antes del despegue

- **Transporte al Aeropuerto:** Visa cubre hasta \$300 MXN por viaje, hasta 6 viajes al año hacia el AICM (T1 y T2) y el AIFA.
- **Acceso a más de 1,600 salas VIP LoungeKey** alrededor del mundo.
- **Visa Airport Dining** con beneficios en restaurantes en el AICM.

• Beneficios únicos durante tu viaje

- **MSI en compras en el extranjero:** de 3 a 12 meses para que disfrutes el mundo.
- **Reembolso de Global Entry:** Acceso más ágil a EE.UU. en cada trayecto.
- **Retiros de efectivo en el extranjero:** Comodidad y seguridad en cada destino.
- **Visa Concierge 24/7** para viajes, restaurantes, entretenimiento y compras.

• Y si algo cambia, mantienes la tranquilidad

- **Seguro por cancelación o pérdida de conexión.**
- **Cobertura** por equipaje, renta de auto y emergencias médicas internacionales.



Solicita tu Tarjeta de Crédito Singular by Scotiabank Infinite
scotiabank.com.mx/singular-by-scotiabank



**NATALIA
SALMÓN IZE**
COFUNDADORA
Y COO DE SKLOUD



**PAOLA
REBOLLAR**
COFUNDADORA Y
DIRECTORA GENERAL
DE PRODUCTOS
ZERO LÁCTEO



**ENRIQUE
ÁVILA**
GERENTE DE
DESARROLLO DE
NEGOCIO Y GERENTE
DE SEGURIDAD
Y MEDIO AMBIENTE
DE REPSOL



**HERMINIO
PADRINO**
DIRECTOR DE
EXPANSIÓN
DE GBM



**NATALIA
SALCEDO
FRANCO**
FUNDADORA
Y CEO DE PITZ

LAS

EN
PORTADA

30

PROMESAS

DE LOS NEGOCIOS

No importa el sector en el que participan, su talento refleja que el relevo generacional en los negocios está asegurado.

FOTOS

ANYLÚ
HINOJOSA-PEÑA

ARTE
EN
PAPEL

▶▶ ALINA TORRES

▶▶ **MAQUILLISTA:** MARINET REYES CASTILLO, KAREN IPARRAZAR
ESTILISTAS: MARIBEL DURÁN, LAURA MAYA
EGRESADAS DEL PROGRAMA BELLEZA POR UN FUTURO, DE L'ORÉAL GROUPE

ERICK
ALONSOHEAD DE NOVARTIS
CORPORATE CENTER
MÉXICO

POR: Nancy Malacara y Alberto Zanela

Comenzó su carrera en Novartis en 2014, la única empresa en la que se ha desarrollado en diferentes cargos. Erick Alonso suele decir que en la industria farmacéutica los procesos significan que un medicamento o dispositivo médico llegue a tiempo a quien lo necesita. “Me gusta trabajar en Novartis por el propósito con el que lo hacemos. Siempre hay una persona a la que le estamos salvando o cambiando la vida”, afirma. “Y en toda la cadena de valor, hay personas que tal vez nunca ven a un paciente, pero lo que hacen sirve a ese paciente”.

Con eso en mente, su labor ha sido fundamental. Participó en uno de los episodios operativos más complejos durante el sismo de 2017, cuando el laboratorio de control de calidad que lideraba tuvo que ser reubicado sin detener la liberación de medicamentos. Esto implicó reorganizar más de 200 equipos e instrumentos de laboratorio y revisar los movimientos para ajustarlos hasta abrir su nueva unidad, en Naucalpan.

35
AÑOS

Alonso también lideró la creación del primer Centro de Servicios Compartidos de Calidad en el país, que centralizó procesos antes realizados por separado entre México, Brasil y Argentina, lo que produjo ahorros de más de 1.7 millones de dólares al año y llevó a que México concentrara dos de los tres *hubs* creados a partir del proyecto.

Después, participó en proyectos regulatorios ante la Cofepris y en cambios operativos con el equipo de cadena de suministro, donde reorganizó el trabajo según impacto comercial, disponibilidad de producto y relevancia estratégica, con lo que los medicamentos prioritarios dejaron de esperar filas de hasta dos semanas y el tiempo para dictaminar su calidad se redujo hasta 70%. “Logramos 36% más entregas en tiempo versus 2024, junto con una adherencia de 99% de entrega en tiempo para productos de alta prioridad”, detalla.

Desde julio de 2025, el ingeniero químico dirige el Novartis Operations Corporate Center México (NOCC), uno de los seis centros globales de la compañía y el único en América, donde se centralizan servicios de operaciones y funciones globales que Novartis provee a los países del continente, como transformación digital e IT, contabilidad y finanzas, compras, operaciones de calidad, recursos humanos y atracción de talento.

Cuando tomó las riendas, impulsó la actualización de la estrategia de localización de Novartis para Estados Unidos con equipos globales de atracción de talento. La iniciativa demostró, con análisis del mercado laboral mexicano, que el país podía atraer funciones más especializadas en inteligencia artificial, automatización y gestión de lanzamientos de nuevos productos. “La evolución de la industria demuestra que México tiene muchísimo potencial por la disponibilidad de profesionales altamente especializados”, señala.

El ejercicio derivó en la confirmación de México como ubicación prioritaria para desarrollar nuevas capacidades para Estados Unidos, decisión que podría generar cerca de 100 empleos especializados durante 2026, pero va mucho más allá. “Tenemos un propósito muy noble, y como compañía, la oportunidad de trabajar con áreas terapéuticas que están de pronto desatendidas, como las enfermedades raras”, detalla Alonso. “El año pasado, por ejemplo, se lanzó un medicamento que es *non profit* para Novartis para tratar malaria en bebés”.

El directivo, padre de dos hijos, cree que su trabajo tiene trascendencia y que va a heredar algo al mundo. “Me gustaría pensar que dejo un legado en el que estoy conectando y generando muchos puentes de comunicación y colaboración entre equipos, para que, al final, haya pacientes beneficiados”, enfatiza. “Con todo lo que hacemos desde México, cada persona en Novartis impacta alrededor de 8,500 pacientes al año”, sostiene Alonso, quien dirige el centro que concentra a 1,200 de las 1,500 personas que colaboran en la compañía.

31
AÑOS

ENRIQUE ÁVILA

GERENTE DE DESARROLLO
DE NEGOCIO Y GERENTE
DE SEGURIDAD Y MEDIO
AMBIENTE DE REPSOL

POR: Diana Gante

“

**HAY QUE SER
COHERENTE CON
NUESTROS ACTOS Y
ACCIONES, ES LA
FORMA DE
INSPIRAR PARA
QUE LA GENTE
LOGRE SUS
OBJETIVOS”.**

Nacido en Uruapan, Michoacán, y siendo el hermano mayor, Enrique Ávila supo desde temprana edad lo que implica el sentido de la responsabilidad y la toma de decisiones, lo cual ha sido su eje rector, junto con la disciplina.

Desde muy joven, ha establecido objetivos que lo lleven a lograr más éxitos; por ejemplo, tener sus primeros acercamientos con Repsol incluso antes de terminar Ingeniería Industrial en el Instituto Tecnológico de Querétaro.

Cuando egresó de la carrera, se fue al extranjero para realizar prácticas en Colombia, y luego, a estudiar inglés en Canadá, lo que le permitió ampliar su visión personal, profesional y sobre la adaptabilidad. Antes de entrar a su actual empleo, trabajó en una empresa de gas natural en la que se encargó de la implementación de un sistema de gestión integrado donde aprendió a ejecutar operaciones complejas e integrarlas en un solo sistema, lo que lo llevó a incorporarse a Repsol, en 2018, con apenas 23 años.

En ese año, México vivió una reforma energética que dio apertura al mercado minorista de combustibles. Ávila tuvo la oportunidad de iniciar la ‘tropicalización’ de los procedi-

mientos que ya se seguían en otros países y homologarlos con el nuevo entorno regulatorio y normativo del país para crear procedimientos de seguridad.

“En la universidad, la materia que menos me interesaba era la seguridad”, afirma el directivo. “Yo, en ese momento, la veía como un cumplimiento normativo, pero ahora la visión que tengo es de un pilar que ayuda a que las operaciones sean sostenibles”.

El crecimiento laboral a lo largo de los años se hizo presente. Desde su posición como gerente en dos áreas estratégicas de Repsol, fue responsable de vigilar la seguridad de la red de más de 250 gasolineras y dos terminales de almacenamiento, el mantenimiento que se debe realizar, la gestión ambiental y la relación con las autoridades.

Ávila también se ha encargado de realizar una mayor optimización operativa. Del lado de Seguridad y Medio Ambiente, introdujo un sistema de control basado en análisis de riesgo que automatizó y estandarizó procesos, lo que llevó a México a ser el primer país —en los que opera Repsol— en aprobar una auditoría interna de seguridad en el primer año de operación. Esto generó un mayor reconocimiento de la empresa para irse incluso a dar capacitación sobre ello a España y Portugal. El trabajo del directivo se tradujo, además, en una reducción del 80% del Capex de la compañía relacionado con seguridad.

Ávila se califica como una persona con gran autoimpulso, con dirección clara que le permite anticiparse a las distintas posibilidades, para que cuando existan las condiciones de mejora, esté listo para tomarlas. Por la parte de Desarrollo de Negocio, impulsa tareas operativas: desarrollo de canal, enfocado en las ventas; responsable de producto, es decir, define el catálogo de la segmentación de negocio de ventas minorista y mayorista; y del desarrollo comercial, o todas las posibilidades de crecimiento que se tienen en las distintas áreas de negocio.

FREDERICO
BELLO

FUNDADOR Y CEO DE LUCA

POR: Eréndira Reyes

La educación siempre ha sido la base para que la sociedad tenga innovación. Se requiere de talento que logre entender el mundo y que sepa por qué es importante tener conocimientos para aplicarlos en su día a día.

Frederico Bello no llegó a la educación por una vocación evidente ni por una trayectoria lineal. Antes de instalarse en México y hablar de escuelas, currículos e inteligencia artificial, fue un ejecutivo con hambre de ascenso: estudió Economía y Finanzas, trabajó en Morgan Stanley en Londres y se movió después hacia *start-ups* de alto crecimiento, entre ellas, Uber.

Lo que lo distingue no es haber cambiado de industria, sino la clase de ambición con la que hizo ese cambio, pues no se describe como alguien que descubrió de pronto una causa social. “Quería estar en el mundo de las *start-ups*, pero necesitaba algo que me inspirara más a nivel de lo que hacía todos los días y de por qué lo hacía”, comenta. “En ese momento, decidí que quería dedicar mi vida al tema de la educación, porque veía que muchos emprendedores exitosos en distintas áreas, después de haber hecho una carrera, llegaban a los 60 años y entonces se ponían a montar escuelas, centros de idiomas o cen-

tros de capacitación, como que sentían que el impacto tenía que venir después”.

Bello no quería esperar hasta ese momento. “Quería hacerlo mientras tuviera las ganas, la energía y los 30 años de mi vida”, apunta. Pero antes, pasó por ThePowerMBA, una *edtech* europea en expansión, donde entendió algo que luego sería decisivo para Luca, la empresa que fundó y comenzó a operar en 2022, y es que la tecnología educativa puede venderse bien, pero su verdadero tamaño no está en los productos aspiracionales para ejecutivos, sino en la educación masiva, la que forma a millones de personas.

Tras estudiar varios países, buscó una combinación entre población grande y una competencia digital todavía débil. México se perfiló como ese terreno fértil, pues el país concentra más de 30 millones de estudiantes en educación básica y en el mercado hispanohablante de América Latina rebasa los 120 millones, un tamaño para tener un laboratorio que se pueda expandir.

Luca no se vende como una *app* simpática para reforzar tareas, sino como un sistema híbrido para colegios que busca ocupar el lugar que durante décadas tuvieron las editoriales escolares. Su plataforma ofrece

contenido alineado con el currículo, herramientas de gestión académica y una capa de IA para personalizar el aprendizaje y reducir tareas administrativas.

El emprendedor asegura que el 70% de su gasto mensual en investigación y desarrollo está dirigido a desarrolladores y a nuevas metodologías basadas en IA. Su argumento es que la innovación útil para la escuela no está en saturarla de novedad, sino en resolver mejor la personalización del aprendizaje y la carga burocrática del docente. “Luca no está intentando ser un complemento tecnológico que el colegio usa además de la editorial, sino que entra al colegio y sustituye todo el material que el colegio usaba”, explica.

A inicios de 2026, anunció una Serie A por 8 millones de dólares liderada por 6 Degrees Capital, con participación de Explorer, Heartcore Capital y Shilling VC. Con esa operación superó los 13 mdd levantados, y la empresa ya atiende a más de 30,000 alumnos en México.

“La primera fase del plan es dominar México y después tener una posición relevante para dominar Latinoamérica”, precisa sobre los planes de expansión que, según Bello, consisten en ser la empresa más grande de educación a nivel mundial.

LA EXPERIENCIA DEL PAPEL ES FUNDAMENTAL, LO QUE HACEMOS ES COMBINARLA CON EL DESARROLLO TECNOLÓGICO E IA PARA MAESTROS Y ALUMNOS”.

35
AÑOS

31
AÑOS**AXEL
CANGAS**BUSINESS UNIT HEAD
DE HEMATOLOGÍA
E INMUNOLOGÍA
DE ROCHE MÉXICO

POR: Dolores Luna

“

**EN EL ÚLTIMO
SEMESTRE DE 2025,
SE HA BENEFICIADO
A 250 PACIENTES
CON HEMOFILIA EN
DIFERENTES
ESTADOS DE LA
REPÚBLICA”.**

Axel Cangas enfocó su formación en administración y finanzas al área de la salud para dejar un impacto positivo en la sociedad. Durante las entrevistas para ingresar al mercado laboral, en 2014, se dio cuenta de que los conocimientos que adquirió en la carrera, en la Universidad Panamericana, podrían aplicarse en el área médica, por lo que ingresó como becario a los 19 años en la farmacéutica Novartis y trabajó ahí por una década, para después integrarse a Roche México, en junio de 2024.

Cangas asegura que encontrar una solución que se adecúe a todos los sistemas de salud es complejo por distintos factores, como la demografía y el acceso a los hospitales de distinto nivel para la atención de enfermedades como la hemofilia, un padecimiento genético que afecta la coagulación sanguínea.

Por ello, lidera un proyecto tripartita que inició en 2025 en el que participan el gobierno federal, la iniciativa privada, en la que Roche es representante, y la sociedad civil, con el objetivo de descentralizar la atención de los centros de alta especialidad de los Hospitales Generales de Zona del IMSS que se encuentran en Guadalajara, la Ciudad de México y Monterrey, hacia centros hospitalarios que tienen pacientes con esta enfermedad. De acuerdo con Roche México, basado en registros nacionales, en 2024 se contabilizaron casi 6,700 casos de hemofilia en el país.

“La forma en cómo lo estamos descentralizando es colaborando con la Federación Mexicana de

Hemofilia, que nos está ayudando a certificar otros centros más cerca de las localidades de los pacientes; por ejemplo, un paciente que viajaba de Pachuca a la Ciudad de México, ahora se puede tratar en Pachuca”.

Cangas se ha enfocado en darle forma al diseño del proyecto de las clínicas de hemofilia, al mismo tiempo que ayuda a Roche México a mantener un vínculo con la sociedad civil y el sector público del país para ayudar a los pacientes con esta enfermedad. Por el lado del negocio, el ejecutivo logró solo en año y medio dentro de Roche México que las unidades de hematología e inmunología que dirige crecieran 40% en ingresos en 2025. Incluso, para la compañía, es la segunda unidad de negocio más importante, ya que representa mantener un crecimiento sostenido en el país que actualmente está dentro del top 10 de los mercados más importantes para Roche global.

Por ahora, la meta de Cangas es ampliar la atención a pacientes con hemofilia durante 2026 para llegar a 14 centros en hospitales del IMSS, IMSS Bienestar e ISSSTE. “Nosotros hacemos el análisis, hablamos con los administrativos y directores de los hospitales públicos y les hacemos ver que, en realidad, cuentan con la infraestructura para poder tratar a un paciente hemofílico, que no es necesario que lo estén enviando fuera de su localidad”, detalla.

Cangas se define como un líder generalista, una filosofía en la que el directivo debe poseer un conocimiento lo suficientemente amplio de diversas áreas para entender los problemas cotidianos y tomar decisiones acertadas. Para él, el éxito en la gestión radica en la oportunidad de la decisión: “Es mejor una decisión no tan acertada pero en el momento adecuado, que una decisión tardía”.

La meta a 10 años la tiene clara: convertirse en director general en alguna empresa mexicana del sector salud, “con el objetivo de devolverle a mi país un poco de lo que me ha dado”.

VALERIE
DE LA FUENTEDIRECTORA DE
ESTRATEGIA PARA
AMÉRICA LATINA
DE SCOTIABANK

POR: Puri Lucena



El miércoles cuando sucede esta entrevista, Valerie de la Fuente lleva cinco días de cambios. El viernes previo fue su último día en Mastercard, donde estaba a cargo de la dirección de Aceptación de Pagos. El lunes, su primer día en Scotiabank, en una posición regional.

De la Fuente estudió Economía y sus primeros trabajos fueron en gobierno, primero, en la coordinación de asesores económicos de la Presidencia. Su objetivo era generar impacto social y el sector público, consideraba, era el mejor lugar. Trabajó en la Secretaría de Hacienda, donde comenzó a ver temas de inclusión financiera, y, posteriormente, en la Comisión Nacional Bancaria y de Valores.

Cuando decidió estudiar una maestría no optó por un MBA, sino por una en Políticas Públicas en Estados Unidos. Su objetivo era volver al gobierno, pero una conversación con una de sus jefas, que había trabajado anteriormente en McKinsey, sembró una semilla. “Tenía un modelo de estructura muy organizado y estructurado. Le pregunté de

dónde había sacado esos *skills*. Y me dijo que mi siguiente paso debía ser en consultoría para ampliar estas habilidades”, explica.

Por eso, cuando durante su estancia en Chicago apareció una oportunidad para trabajar en Euromonitor, decidió tomarla. Le entró “una cosquillita” por el sector privado y comenzó a explorar qué impacto podría tener en él.

Regresó a México al área de consultoría de Mastercard y de ahí, empezó a ascender. “Primero me parecía que tenía un *handicap* porque yo no tenía un MBA y todos lo tenían. Yo tenía una maestría en Políticas Públicas y me decía: ‘¿Cómo voy a aplicar esto si todos saben más del negocio que yo?’”, reconoce. Pero aquello que la diferenciaba se convirtió en una ventaja: pensaban en ella para todas las iniciativas que tenían que ver con inclusión.

Aprendió de sus compañeros y cuando Mastercard decidió invertir en México a través de su Center for Inclusive Growth, ella lideró el proyecto para digitalizar 400,000 microempresas en tres años, el 10% del total de las mipymes del país. “El objetivo en inclusión financiera es cómo diseñar productos y experiencias que sean fáciles. ¿Alguna vez te has puesto a leer un manual de cómo usar un celular? No, porque es intuitivo. Igual debe ser para la educación financiera”, explica.

El programa generó “una ola de impacto” en el que personas, sobre todo, mujeres, comenzaron a hacer círculos con otras microempresarias. Su trabajo también se enfocó en aumentar el número de establecimientos que aceptan tarjeta, un factor que puede incrementar las ventas hasta en 30%. Ahora, en Scotiabank podrá conocer el interior de un banco para generar también impacto.

En este interés por hacer un cambio algo que le marcó fue el libro *The Elusive Quest for Growth: Economists' Adventures and Misadventures in the Tropics*, de William Easterly, pero también sus viajes. Le encanta ver las diferencias entre países y qué es lo que hace un cambio en la vida de la gente. También, cómo se desarrolló el arte de este país. Le encanta ir a museos y exposiciones. ¿Su recomendación ahora? La muestra de Leonora Carrington en la galería OMR, en la Ciudad de México, que concluye el 11 de abril.

37
AÑOS



Adrián García lidera la empresa biofarmacéutica Saya Biologics (o Saya Bio), cuya misión es acercar terapias, medicamentos biológicos y biosimilares innovadores a costos accesibles en América Latina. “Desde muy pequeño veía que con ciencia y con tecnología se podía llegar a vivir más, vivir mejor, tener una vida más completa”, dice este apasionado de la ciencia ficción.

Egresó como ingeniero en Biotecnología del Tecnológico de Monterrey en 2018, con la ambición de ser más que un científico trabajando para una empresa o el sector público. “Me doy cuenta de que la ciencia y la tecnología no me llenaban si no lograba que llegaran a las personas que más las necesitan”, explica. “Entonces, empiezo a tener exposición a diferentes proyectos de emprendimiento, decido especializarme en transferir la biotecnología a los negocios, a empresas, y que esas empresas puedan proveer servicios, productos, soluciones a la gente”.

García colaboró en *start-ups* de temas de biotecnología entre 2018 y 2022. Después, entró a la maestría en Cambridge, y es ahí donde comienza a idear Saya Bio. “Fue un posgrado enfocado en cómo estas innovaciones científicas-tecnológicas pueden convertirse en negocio. Como parte de mi tesis, hice un estudio de costo-beneficio para determinar qué pruebas, estudios y medicamentos eran los más costo-efectivos para pacientes con diferentes tipos de cáncer en varias partes del mundo”.

El directivo encontró que diversos medicamentos ya estaban disponibles en Estados Unidos, Europa e Inglaterra, pero muy pocos en México. Entonces, buscó resolver el tema de acceso a biomedicamentos, que, a diferencia de los fármacos químicos, se derivan de fuentes vivas, como células y microorganismos, y son diseñados para tratar enfermedades crónicas, como el cáncer y la artritis. Hace poco más de tres años, García coincidió con la misma idea de sus dos cofundadores, Alejandro Gómez y Gome Gómez, de buscar y financiar proyectos en ciencias de la salud, en específico, en biotecnología, a través de un propio fondo de inversión.

ADRIÁN GARCÍA

COFUNDADOR Y CEO
DE SAYA BIOLOGICS

30
AÑOS

POR: Dainzú Patiño

“Nacemos primero como un proyecto que buscaba entender el problema de por qué hay una falta de acceso a estos medicamentos en la región”, asegura García. “Fuimos desarrollando un modelo de negocio, que aunque no es el más sexy del mundo, nos ayuda a resolver una necesidad desatendida. Hoy, operamos casi como una farma virtual, en donde lo que hacemos es colaborar con empresas de diferentes partes del mundo para codesarrollar y luego traer estos medicamentos a la región”.

Saya Bio inició operaciones en 2022. El año pasado fue una de las firmas que más medicamentos sometió con la Cofepris, cuenta con ocho proyectos en desarrollo y alianzas con empresas internacionales, como Maxígen, Enzene, Innovent Biologics, Kashiv y Hybio.

Actualmente, el equipo de Saya es de 22 colaboradores, cuenta con 12 productos en diferentes etapas de desarrollo; de estos, cuatro ya fueron aprobados. Sus productos son de las áreas terapéuticas de oncología, salud cardiometabólica y reumatología/salud ósea, y buscan brindar más opciones para pacientes que, hoy en día no las tienen o no las tienen en las condiciones adecuadas de costo o disponibilidad.

“El mayor reto es no escuchar todo el ruido que hay alrededor, el ‘eso es superdifícil’, y nada más decir: ‘Tengo que resolver este problema y me voy a poner a resolverlo’. No escuchar todas estas interferencias que te nublan y te pueden desviar de ese propósito y de ese camino”, concluye García.

“

**LA CIENCIA Y LA
TECNOLOGÍA NO
ME LLENABAN SI
NO LOGRABA QUE
LLEGARAN A LAS
PERSONAS QUE LAS
NECESITAN”.**



ABIEL GUTIÉRREZ ZAMBRANO

COFUNDADOR
Y CTO DE COMÚN

POR: **Fernanda Hernández Orozco**

Como migrante, abrir una cuenta de banco es un dolor de cabeza. Eso lo sabe bien Abiel Gutiérrez, quien no lo logró cuando llegó a California, en 2014, para estudiar Ingeniería en Ciencias de la Computación en Stanford. Si para él, con una visa de estudiante, fue difícil, lo es más para los 14 millones de mexicanos que, de acuerdo con datos del Pew Research Center, se han ido al vecino del norte. “Lo que yo viví llegando a Estados Unidos, esa experiencia, es 10 veces más difícil y más riesgosa para el migrante”, comenta.

Por lo general, las personas que migran a ese país, que según datos del organismo superan los 53 millones, no tienen acceso a la información necesaria para obtener servicios financieros, por lo que recurren a tiendas en los barrios latinos para hacer envíos de dinero o el pago de servicios en efectivo. Esto conlleva comisiones muy altas en las transacciones. Tampoco tienen un número de seguridad social, un requisito mínimo para acceder a la banca tradicional.

Gutiérrez comenzó su carrera en 2017, en Brex, una *fintech* en San



Francisco, California, donde aprendió sobre el ecosistema y a “no tener miedo a soñar alto”. Tres años después, abandonó la compañía para emprender. En 2021, conoció a su socio, Andrés Santos, quien había trabajado en Sigma Alimentos y estudió un MBA en el MIT. La tesis de maestría de Santos sobre la necesidad de crear herramientas financieras para la población hispana fue la semilla de Común, una *fintech* dirigida a los migrantes en Estados Unidos, para que tuvieran acceso a servicios bancarios en español y solo con su pasaporte.

Para principios de 2022, Gutiérrez y Santos levantaron una ronda de capital semilla de 4.5 millones de dólares con Costanoa Ventures y la participación de South Park Commons y FJ Labs, recursos con los que presentaron un *pitch* a Community Federal Savings Bank que aceptó trabajar con Común al prestarle su licencia bancaria para capturar depósitos. Común lanzó su primer producto en octubre de 2022, ofreciendo cuentas de cheque; luego, una tarjeta de débito Visa; un año y medio después, un servicio de envío de remesas y, desde 2025, también cuenta con una plataforma de pagos digitales.

“Hemos aprendido bastante de nuestros clientes y siempre mejorando la oferta”, dice Gutiérrez, quien añade que el siguiente paso será el crédito personal, pero que buscarán ir a créditos para emprendedores e, incluso, hipotecas. Hasta marzo de 2026,

2,500 MDD

**HA PROCESADO
COMÚN EN PAGOS
CON TARJETAS,
REMESAS Y
TRANSFERENCIAS.**

la aplicación —disponible en español y con atención al cliente 24/7— ha sido descargada más de 1.5 millones de veces. Común ha abierto más de 350,000 cuentas de cheques y ha procesado 2,500 millones de dólares en pagos, entre remesas, pagos con tarjeta y transferencias.

“Queremos capturar al migrante que necesita ayuda para acceder a los servicios financieros, pero seguir construyendo el producto de acuerdo a cómo sus necesidades evolucionan”, dice Gutiérrez.

31
AÑOS



35
AÑOS

AMANDA JACOBSON

COFUNDADORA
Y CRO DE RADAR

POR: Puri Lucena



LA PRIMERA MITAD DE MI CARRERA APRENDÍ MUCHO SOBRE CÓMO DAR CONSEJOS, CÓMO VER PATRONES, PERO NUNCA LLEGABA AL GRANO. AHORA, COMO EMPRENDEDORA, ESTOY APRENDIENDO CÓMO EXPERIMENTAR, CÓMO FRACASAR, CÓMO MEJORAR LAS COSAS CON MIS PROPIAS MANOS Y CON MIS EQUIPOS”.

La energía de Amanda Jacobson se percibe desde el primer saludo. La emprendedora, originaria de Los Ángeles, convirtió las negativas que tuvo al buscar su primer trabajo en una oportunidad que cambió su carrera y su vida. Tras estudiar Negocios y Psicología, intentó entrar a una gran consultora, pero no quedó. Había tomado un curso de emprendimiento social y uno de sus mentores la animó a aplicar a un programa en la India como becaria. Y ahí se fue.

Los integrantes de este programa eran colocados en diversas empresas con impacto social. A ella le tocó en un fondo de inversión. Seis meses después, regresó a Estados Unidos con conocimientos sobre emprendimiento social y cómo financiar una empresa. Y, de nuevo, enfrentó el ‘no’. “Literal, apliqué para 100 puestos de trabajo. ¡Sufrí mucho! Empecé a hacer de todo, conduje para Lyft (la app de movilidad), ¡incluso Uber me rechazó porque mi auto era muy viejo!”, recuerda. Se mudó a Boston para hacer un programa de emprendimiento, donde ganaba 1,000 dólares al mes y pagaba 700 de renta. De lunes a viernes, trabajaba en la oficina, de viernes a domingo, ofrecía muestras de yogur en un supermercado.

Hasta que, con 23 años, en 2014, llegó a México como gerente regional para América Latina de

Village Capital. “Me mudé porque no pude encontrar trabajo en Estados Unidos, pero también porque me dio una gran oportunidad de aprender de emprendimiento social y cómo hacer impacto en una comunidad con una solución con fines de lucro”, explica.

Casi cuatro años después, pasó al laboratorio de innovación de Gentera, donde fue inversionista por primera vez. Fue un gran salto y quiso empezar a “ensuciarse las manos”. “Dije: ‘He ayudado a emprendedores, estoy en las juntas de los *boards* como inversionista, pero nunca he emprendido, necesito calle”.

Se sumó a Oyster, una *fintech* para pymes que tenía casi 100,000 clientes cuando fue comprada. Tras un año sabático en el que analizó cuál debía ser su siguiente paso, entró como *late founder* a Radar, una *start-up* chilena que automatiza las operaciones financieras de las empresas y que buscaba expandirse a México.

“Quiero que Radar sea un ejemplo muy importante del tipo de innovación que podemos tener en Latinoamérica, que puede tener éxito para sus inversionistas, sus clientes, su comunidad y colaboradores”, afirma. “Necesitamos más casos de éxito en América Latina”.

Jacobson señala el cambio que ha experimentado el ecosistema *fintech* en México en la última década. “Cuando estaba en Village Capital y tuvimos que hacer el primer programa de *fintech*, me costó mapear a 50 emprendedores. Ahora, hay alrededor de 800”, explica. “Y más que nada, creo que lo interesante es la madurez y la calidad de las soluciones que estamos viendo y cómo tienen un impacto masivo”.

La emprendedora se siente orgullosa de que le digan chilanga. Se proyecta en México, donde, dice, aún hay mucho por hacer. “Estamos en un gran momento en emprendimiento. El ámbito laboral me ha tratado superbien aquí. Creo que hay mucho más que puedo lograr si sigo enfocada y apoyando a esta comunidad”.

ARMANDO LEAL PUENTE

COFUNDADOR
Y CEO DE EUTECHTICS

POR: Luis Alberto Zanela

Armando Leal supo que tenía que hacer algo por el planeta cuando las características montañosas que rodean Monterrey desaparecían ante sus ojos de un día para otro. Nacido en esa ciudad, se formó como ingeniero industrial en la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL), mientras veía cómo la contaminación modificaba el paisaje. Y como buen apasionado de las actividades al aire libre, trazó lo que hoy es su camino profesional.

Al egresar de la carrera, Leal comenzó a trabajar en mejora continua, gestión de calidad y, finalmente, en gestión ambiental, a la par que colaboraba con algunas ONG en temas de sustentabilidad. “Y fui seleccionado por parte de Global Shapers, una iniciativa del Foro Económico Mundial”, recuerda. “A partir de eso, empecé a hacer proyectos ambientales y sociales en Monterrey. Poco a poco, quería cambiar mi perfil de meramente industrial a un poco más ambiental”, explica.

Eso lo llevó a buscar una maestría en Gestión Ambiental y Sustentabilidad en la Universidad de York, en el

Reino Unido, a la que ingresó en 2019 y donde se gestó Eutechtics. Junto con su cofundador, el también mexicano Mauricio Murillo, decidieron que tenían que crear una solución para la captura del CO₂. Formaron su empresa a finales de 2022. “Nosotros estamos valorizando el CO₂. Ya hay empresas en diferentes partes del mundo que lo capturan pero sin valorizarlo”, detalla. “Normalmente, lo capturas, lo purificas y lo liberas; o lo capturas y lo inyectas al suelo y ahí quedó. Y también es un problema”.

En 2025, Eutechtics obtuvo su primer fondeo, por 10 millones de pesos, de parte de la agencia Innovate UK del Reino Unido y del *venture builder* especializado en *climate tech* Prosemino, con apoyo de la Universidad de York, lo que le permitió perfeccionar su tecnología, sacar del laboratorio su solución EvoCarbon, generar mayor fuerza comercial y empezar a colaborar con marcas como L'Oréal y Procter & Gamble. Este abril, dice Leal, la empresa levantará capital por 1.4 millones de libras, alrededor de 33 millones de pesos.

Hoy, EvoCarbon encontró la solución para el CO₂ que captan las empresas: lo transforma en ácidos carboxílico y benzoico de alto

valor mediante un proceso energéticamente eficiente, lo que resulta importante si se considera que estos ácidos se utilizan en prácticamente cualquier industria, desde la producción de cosméticos, plásticos, textiles y fármacos hasta la generación de conservadores para la industria de alimentos y bebidas. “Y podemos reducir la huella de carbono hasta un 80% en la producción, y también el consumo energético hasta un 50%, probado para cualquier industria”, dice Leal.

El siguiente paso para Eutechtics no es solo formalizar la patente, sino vender los ácidos a escala para las industrias, incluso a precios más bajos que los del mercado que, en el caso de los carboxílicos alcanzó un valor de 11,490 millones de dólares en 2024, con proyecciones de llegar a 17,240 mdd en 2032; mientras que el de los ácidos benzoicos alcanzó un valor de 1,170 mdd y con posibilidades de llegar a 1,770 mdd en 2032.

Para 2027, EvoCarbon estará disponible en México, porque, al final, Leal busca impactar en su país. “Y que las generaciones futuras puedan disfrutar de lo que a mí me gusta, el *camping* y el *hiking*”.

32
AÑOS

FUI SELECCIONADO POR GLOBAL SHAPERS. A PARTIR DE AHÍ, EMPECÉ A HACER PROYECTOS AMBIENTALES Y SOCIALES. QUERÍA CAMBIAR MI PERFIL DE INDUSTRIAL A MÁS AMBIENTAL”.



30
AÑOS

SANDRA LEYVA

DIRECTORA DE
SOSTENIBILIDAD
PARA AMÉRICAS DE CHEP
(BRAMBLES)

POR: Tzuara De Luna

“

**QUIERO EMPEZAR
A SOLIDIFICAR
ESE IMPACTO A
NIVEL NACIONAL Y
TODO LO QUE
PUEDA REGRESAR
DE VUELTA TANTO A
LA COMUNIDAD DE
NEGOCIOS COMO
A LA SOCIEDAD
CIVIL”.**

Sandra Leyva fue gerente de Producto a nivel global de Sostenibilidad e Innovación en cadena de suministro de Amazon. También fue directora de Sostenibilidad de Kion Group y, hoy, ocupa ese puesto para la región de las Américas en CHEP. Todo, con apenas 30 años.

A sus 21, se movía entre sus últimos meses de Ingeniería Aeronáutica en la Universidad Autónoma de Nuevo León, la sede de la empresa en la que trabajaba, en Apodaca, y el centro de investigaciones de la compañía en Ciénega de Flores. “Todos los días manejaba tres o cuatro horas para poder hacer toda la rutina: irme temprano al trabajo, luego, a la escuela, volver, trabajar como dos o tres horas adicionales y así, otra vez, al día siguiente”, describe.

Llegó a trabajar en un hangar privado, pero se dio cuenta de que no era lo suyo. Necesitaba más, algo de lo que aún no se conociera tanto, y fue aquí cuando la palabra ‘sostenibilidad’ llegó a su vida. Comenzó de medio tiempo en Dematic, empresa de automatización de cadenas de suministro. Tras seis meses, ya estaba a tiempo completo en el Departamento de Investigación y Desarrollo, reportando incluso desde México a Alemania.

Dedicarse a algo que no estudió pero que la cautivó desde el primer momento le implicó más preparación. “Al principio, fue mucho de aprender por mi cuenta, de tener curiosidad, de

investigar, de terminar la carrera al mismo tiempo que estaba teniendo este *full-time role*. Eso fue algo que me cambió totalmente la vida. Estudiaba mucho, pero, para mí, jamás fue un sacrificio, prepararme fue y será un gusto”, comenta.

Las empresas donde trabajó también la apoyaron con cursos y capacitación, lo que la ha llevado a trabajar en tres de las compañías más influyentes de logística y comercio electrónico del planeta. Ahora, en CHEP, propiedad de Grupo Brambles, impulsa la sostenibilidad en una región que antes no resaltaba en el mapa en esta materia.

Bajo su liderazgo, la compañía implementó, por primera vez en el mercado estadounidense, el Circularity Index, una métrica que se usaba solo en Europa, además de que la región de Norteamérica ha registrado un incremento del 20% en la participación de programas de mejoras continuas.

Además, Leyva logró la circulación de 350 millones de pallets, una cifra que espera que no se incremente, pues una de las filosofías de la sustentabilidad es hacer más con los activos que ya se tienen. “Hay un intercambio muy importante de prácticas en las cuales Américas no estaba posicionada hace un año”, sostiene.

Su huella llega también fuera de la compañía. Además de haber colaborado con la American Chambers of Commerce in Latin America and Caribbean, genera el *newsletter Sustainability Decoded*, su *passion project*, con el que lleva a más audiencias información sobre sustentabilidad.

Actualmente, los días de esta regiomontana, cinta negra de karate, siguen siendo igual de ajetreados que en sus inicios, aunque ahora vive en Estados Unidos. Por las mañanas, se autodedica 30 minutos, para reflexionar sobre todo lo que hará en el transcurso de la jornada.

Leyva tiene un objetivo claro: seguir trayendo todo lo que ha aprendido a México. “Quiero empezar a solidificar ese impacto a nivel nacional y todo lo que pueda regresar de vuelta tanto a la comunidad de negocios como a la sociedad civil”.

RODRIGO
MARCOS
Y JORGE
VALLARTAFUNDADORES
Y CO-CEO
DE GROOVIES

POR: Rosalía Lara



Rodrigo Marcos y Jorge Vallarta se conocieron hace 15 años en Monterrey, mientras cursaban la preparatoria. Durante años, compartieron intereses que poco tenían que ver con la industria alimentaria. Vallarta estudió Negocios Internacionales y Marcos, Creación y Desarrollo de empresas, pero, más allá de eso, fue un hobby lo que les dio la idea que se convertiría en negocio.

“Él (Marcos) siempre estaba muy metido en el tema del *fitness*, de las maratones, carreras y demás”, cuenta Vallarta. Ahí se dio cuenta de que México era número uno en obesidad infantil y que no había oferta de cereales saludables y sin azúcares para los niños.

La idea inicial fue desarrollar un cereal, pero con parámetros distintos a los de los productos dominantes en el mercado. Materializar esa premisa tomó más tiempo de lo que imaginaban. Ninguno de los dos tenía formación en ingeniería de alimentos y su

primer laboratorio fue doméstico. Tras varias semanas de pruebas, decidieron buscar apoyo.

“Somos licenciados, no ingenieros. Así que nos vimos con un ingeniero de alimentos y nos dijo que no era una misión fácil”, comenta Vallarta. A partir de ahí, trabajaron con especialistas para desarrollar la fórmula que tiene como base la quinoa y el maíz. El primer lote de cereal se produjo a finales de 2021 y la comercialización empezó en enero de 2022.

Durante los primeros meses, vendieron en tiendas especializadas de la zona metropolitana de Monterrey. Después, llegó el primer contrato con 25 tiendas de autoservicio. “Para 2023, los puntos de venta ya sumaban 77 y luego, en 2024, subimos a 220. Fue una curva de aprendizaje muy importante”, explica Vallarta. Sus productos se encuentran en Walmart, HEB, Chedraui, La Comer o Soriana.

Groovies Cereal no produce directamente sus cereales, los elaboran con especialistas en Guadalajara. Desde el inicio optaron por maquilar, un modelo que, según Marcos, implica retos para una empresa joven. “Hay que vender tu visión, no nada más a los vendedores, sino también a tus proveedores. Además de que tienes muy poco margen de negociación, incluso con los autoservicios”.

Conforme aumentaron las ventas, también mejoraron las negociaciones y, para 2025, con más de 850 puntos en México y en Guatemala, lograron la rentabilidad. “Queríamos romper el tabú de que no se puede ganar con un producto saludable”, dice Marcos. El año pasado, ingresaron 34.5 millones de pesos y para 2026 esperan comercializar más de un millón de cajas y duplicar sus ventas.

La dirección de Groovies Cereal está dividida entre ambos fundadores. Marcos se encarga de la operación, finanzas y producción, mientras que Vallarta lidera el frente comercial. A cinco años, los socios proyectan expandir la marca más allá del pasillo de cereales y desarrollar otros productos saludables, además de expandirse a otros países, como Estados Unidos. “La misión es crear una marca que esté alimentando el futuro”, asegura Marcos.

31
AÑOS34.5
MDPVENDIÓ GROOVIES
EN MÁS DE 850
TIENDAS EN MÉXICO
Y EN GUATEMALA.

“

**ESTOY PENSANDO
MUCHO MÁS
EN CÓMO QUIERO
VIVIR, CÓMO
SE ALINEA
TODO A MI
PROPÓSITO”.**

Si hay algo que define la carrera de Estefanía Lupercio es que siempre ha buscado resolver una pregunta: cómo lograr que una gran idea realmente cambie la forma en la que hacemos las cosas.

Inició como *trainee* en Unilever y empezó su carrera en roles de marketing. En sus más de 12 años en la empresa, transitó por diversas posiciones y categorías antes de pasar a The Magnum Ice Cream Company, tras la separación de la división de helados de Unilever, en diciembre, para convertirse en una empresa nueva.

Sus comienzos le permitieron aprender desde un punto de vista real, y no como números, sobre los consumidores, y eso le dio una base sólida para construir su carrera, que incluye puestos globales, algo que tenía entre sus objetivos. “Era como si yo lo hubiera descrito, porque ese rol era ayudar al equipo de helados y a los diferentes países a bajar y tropicalizar la estrategia y el modelo global”, explica.

La experiencia le cambió la forma de pensar, porque podía ver cómo cada país enfrentaba el mismo problema, pero había diferentes maneras de resolverlo. También le abrió las puertas para liderar la agenda de transformación digital justo en el momento en el que irrumpió el covid-19. Transformarse ya no era solo un deseo, era necesario para subsistir.

El contexto supuso cambiar un esquema de venta que se había seguido durante décadas y que permitió, por ejemplo, que 500 familias vendieran, desde su casa, helados y generaran ingresos sin exponerse. Lupercio tampoco ha tenido miedo a proponer cosas diferentes. Suya fue la idea de rediseñar la red de distribución para estar más presente en más lugares y la planteó ante el CEO de la empresa, Peter Ter Kulve, durante una reunión: en lugar de ampliar la red de congeladores, apostó por depender menos de ellos y realizar entregas rápidas en motocicletas, apostar por el tiempo y la agilidad. Hoy, sus dos propuestas se aplican en todo el mundo.

La ejecutiva se plantea todo el rato una disyuntiva: “Y si...”. Y lo aplica ahora que tiene que establecer las estrategias globales en lo local en The Magnum

Ice Cream Company México. El principal reto, señala, será desaprender para redefinir cómo será la estrategia en esta nueva compañía. “Y eso es lo más interesante, encontrar esos patrones que te limitan, que son difíciles para alcanzar ese punto de agilidad”.

Es una nueva etapa en un año, además, clave, en el que vive y respira Mundial, desde la producción, el volumen, la venta estimada y los planes de visibilidad hasta la logística necesaria y el replanteamiento de modelos.

El pasado diciembre, Lupercio logró otro hito, este, más personal. Tachó la última meta de una carta que se escribió a sí misma cuando acabó la preparatoria, con todo lo que esperaba haber cumplido 10 años después. No lo logró en una década; es más, cuando, pasado ese tiempo, abrió la carta, no había realizado nada de lo descrito. Le tomó otros ocho años conseguirlo. Lo último en esa lista era hacer un MBA en una de las consideradas grandes escuelas de negocios.

“Me tomó casi 18 años y me di cuenta de que más que el qué quiero hacer, es el cómo lo quiero hacer. Estoy pensando mucho más en cómo quiero vivir, cómo se alinea todo a mi propósito. Cuando vivo dentro de él, vivo muy bien, disfruto lo que hago y estoy energizada. Siento que estoy en el camino correcto, pero se trata de seguir aprendiendo”.

**36
AÑOS**

ESTEFANÍA LUPERCIO

CUSTOMER STRATEGIC PLANNING
DIRECTOR DE THE MAGNUM
ICE CREAM COMPANY MÉXICO

POR: Puri Lucena



CHRISTIAN
MORENOFUNDADOR
Y DIRECTOR GENERAL
DE SIBIA

POR: Rosalía Lara

Christian Moreno tenía poco más de 20 años cuando tomó una decisión que definiría el rumbo de su carrera. Estudiaba Ingeniería en Biotecnología en el Instituto Politécnico Nacional cuando un proyecto universitario sobre control biológico de plagas le abrió la posibilidad de llevar la ciencia fuera del laboratorio y convertirla en negocio.

“Un compañero que iba unos semestres arriba que yo traía un proyecto sobre unas avispas que se utilizaban para controlar plagas en campos agrícolas. Me interesó mucho y decidimos llevarlo a la realidad”, explica.

La idea parecía prometedora, pero pronto se encontraron con un mercado que ya conocía esas soluciones. Moreno decidió seguir explorando la biotecnología aplicada a la agricultura y buscar otra forma de convertir

esa inquietud en empresa y echó mano de los microorganismos, como hongos y bacterias.

“Para arrancar el negocio necesitaba capital, conseguí un préstamo con mi padre y empezamos”, dice. Entre los estudios y la compañía, fue un año al que le fue muy mal al proyecto, por lo que su socio lo abandonó para terminar su ingeniería. Moreno optó por lo contrario. “Dejé la carrera y me metí de lleno a lo que ahorita es Sibia. Traía la presión del préstamo de mi papá. Fue de: ‘Me voy a mover y voy a ver cómo le voy a hacer’”, cuenta.

Después de un comienzo tropezado, la empresa comenzó a tomar forma y rumbo, y para el cuarto año ya era rentable. La clave para lograrlo fue la personalización de sus soluciones, pues el mercado ya contaba con compañías de biotecnología ambiental con productos para el sector agrícola basadas en microorganismos. El modelo de Sibia consiste en analizar las condiciones del suelo, el tipo de cultivo, el clima en el que se encuentra e identificar su microbiología. Con esa información, se diseña una solución específica para cada caso.

A partir de ese diagnóstico, la empresa trabaja con microorganismos presentes en el propio ecosistema. Moreno pone como ejemplo que si fuera una farmacéutica, no estaría vendiendo la misma pastilla para todos los cultivos, sino que se hace una pastilla especial para cada cultivo en específico.

“Tenemos un cepario muy grande de cepas endémicas de México, no metes ningún factor extra”, asegura. El objetivo es equilibrar la microbiología del suelo para mejorar su funcionamiento natural.

Actualmente, la empresa trabaja en ocho estados del país y su mercado está compuesto por productores agrícolas de gran escala, con superficies de cultivo de 10 hectáreas en adelante, a quienes ha accedido por recomendación de boca a boca. Entre sus clientes se encuentran empresas como Agrizar, Mr. Lucky o Taylor Farms.

Aunque la agricultura sigue siendo el núcleo del negocio (alrededor del 90% de su operación), la compañía comenzó a explorar otras aplicaciones de la biotecnología. Entre ellas se encuentran proyectos relacionados con el tratamiento de agua mediante microorganismos, incluyendo soluciones para limpiar aquella contaminada con hidrocarburos. Hoy en día, trabaja con el Sistema de Agua Potable y Alcantarillado de León y con la Comisión Estatal de Aguas de Querétaro. Y está en proceso de desarrollo de una tecnología para el sector de la construcción basada en enzimas que estabilizan el suelo.

Pese a la diversificación y más de 10 años después de aquel proyecto universitario, la premisa que impulsó a Moreno desde el inicio sigue siendo la misma: observar los procesos de la naturaleza, tomar lo mejor de ellos y convertirlos en herramientas para resolver problemas productivos y ambientales.

34
AÑOS

36
AÑOS33
AÑOS

EDU ORTIZ REYNAGA Y CARMEN ROSILLO

COFUNDADORES,
CEO Y COO DE KOLTIN

POR: Alberto Verduco

**SU MODELO
COMBINA
SEGUIMIENTO
MÉDICO
PREVENTIVO,
COMUNIDAD
Y UN SEGURO
DE GASTOS
MÉDICOS
MAYORES.**

Durante la pandemia, Edu Ortiz Reynaga intentó hacer algo que debía ser sencillo: encontrar un seguro de gastos médicos mayores para sus abuelos, que entonces tenían poco más de 70 años. No lo consiguió. En México, cumplir 65 suele significar quedar fuera del sistema privado de aseguramiento: para las corporaciones del sector, el riesgo es muy alto.

Frente a ese muro, Ortiz buscó a Carmen Rosillo, una emprendedora a la que ya conocía. En su proyecto anterior, Rosillo había intentado algo igual de improbable: llevar seguridad social y seguros a trabajadoras del hogar, una población históricamente excluida. Si alguien podía pensar cómo hacer asegurable a un grupo desatendido, era ella.

Las primeras conversaciones ocurrieron en 2021. Al principio hablaron de seguros, pero pronto la discusión se amplió. La pregunta ya no era solo cómo cubrir enfermedades, sino cómo ayudar a que las personas envejecan con salud, autonomía y acompañamiento.

Así nació Koltin —'abuelos', en náhuatl—, una plataforma tecnológica enfocada en la llamada *silver*

economy. Su modelo combina seguimiento médico preventivo, comunidad y un seguro de gastos médicos mayores respaldado por BBVA. La apuesta parte de una idea sencilla: preservar la salud es más accesible, y más humano, que tratar la enfermedad cuando ya es demasiado tarde.

El desafío no es menor. México envejece rápido: hoy, de acuerdo con estimaciones del Consejo Nacional de Población (Conapo), más de 12.2 millones de personas tienen 65 años o más. Y, sin embargo, el acceso a protección financiera aún es mínimo. Apenas el 1% de los adultos mayores en el país cuenta con un seguro de este tipo, en parte porque los costos aumentan conforme avanza la edad. Un plan puede pasar de poco más de 40,000 pesos anuales para personas de 50 a 54 años a cerca de 90,000 pesos entre quienes tienen más de 80.

Ese vacío es el espacio que Rosillo y Ortiz Reynaga decidieron explorar. Pero, para ellos, el reto no es solo crear un producto financiero, sino cambiar la conversación sobre la vejez. En la comunidad de Koltin conviven viudas que se acompañan entre sí, personas que corren maratones después de los 70 y otras que publican su primer libro.

Uno de sus miembros lo resumió mejor que nadie. "Vine por un seguro", les dijo, "y encontré una comunidad".

Para los emprendedores, esa frase resume la ambición detrás del proyecto: que envejecer en México deje de ser una etapa de exclusión y se convierta, simplemente, en otra forma de seguir viviendo plenamente.

12.2

**MILLONES DE
PERSONAS EN
MÉXICO TIENEN
65 AÑOS O MÁS.**

HERMINIO PADRUNO

DIRECTOR DE EXPANSIÓN
DE GBM ADVISORS

POR: Rafael Mejía

Herminio Padruno creció en un entorno donde hablar de dinero, ahorro e inversiones era parte de la vida cotidiana. Sus padres trabajaron en el sector financiero y esa cercanía marcó desde temprano su interés por entender cómo las decisiones económicas influyen en la estabilidad personal y en las oportunidades que cada persona puede construir a lo largo del tiempo.

Esa exposición temprana lo llevó a observar el dinero no solo como un recurso, sino como una herramienta capaz de transformar la vida de las personas cuando se administra con disciplina y una visión de largo plazo. Y cuando llegó el momento de elegir carrera optó por estudiar Finanzas.

Durante la universidad, entró como becario a GBM, donde comenzó en el Área de Análisis. Aquella etapa estuvo dedicada a estudiar empresas, modelos de negocio y oportunidades de inversión, una experiencia que sentó las bases de su desarrollo profesional. En ese proceso recibió un consejo que marcaría su formación. “Cualquier persona, independientemente de a lo que se vaya a dedicar en el mundo de

“

INVERTIR NO SE TRATA SOLO DE CONSTRUIR UN PORTAFOLIO GRANDE; TAMBIÉN SE TRATA DE LA LIBERTAD Y LA TRANQUILIDAD QUE TE DA SABER QUE ESTÁS MANEJANDO BIEN TU DINERO”.

las finanzas, tiene que empezar por análisis”, le dijo uno de sus mentores dentro de la firma.

Con el tiempo, identificó un reto estructural del sistema financiero mexicano: el acceso limitado de la población a instrumentos de inversión. Aunque la tecnología ha facilitado procesos como abrir una cuenta desde un teléfono celular, muchas personas aún requieren acompañamiento para tomar decisiones financieras.

“Nos dimos cuenta de que no todo mundo va a llegar por un canal digital”, explica. Con esa visión, impulsó y estructuró los programas GBM Advisors y la Universidad GBM para atender la falta de asesoría financiera en México. Hoy en día, hay apenas unos 3,500 asesores activos, muy lejos de los cerca de 30,000 necesarios para alcanzar niveles comparables con economías como Brasil. Por ello, explica que su apuesta no sustituye a la tecnología, la complementa, pues combina herramientas digitales con acompañamiento humano para ampliar el acceso a inversiones, generar confianza y mejorar la toma de decisiones financieras. En un horizonte de 10 años, solo el ecosistema de GBM podría alcanzar hasta 30,000 asesores activos.

Para Padruno, detrás de ese esfuerzo hay una convicción personal. “Las inversiones son la herramienta más poderosa para transformar la vida de las personas”, sostiene. En su visión, invertir no se trata solo de rendimientos, sino de construir tranquilidad financiera y mayor libertad para decidir el rumbo de la propia vida.



36
AÑOS

ABDALÁ PINEDA

DIRECTOR
DE VENTAS DIGITALES
Y CRECIMIENTO
DE BANCOPPEL

POR: Luz Elena Marcos

Abdalá Pineda llegó a BanCoppel hace un año y medio con el objetivo de llevar lo aprendido en la industria *fintech* un paso más adelante, y transformar los canales digitales de la empresa.

En sus diez años de experiencia en el sector, ha liderado proyectos digitales en Coca-Cola, Fondeadora, Spin by Oxxo o Linio. Ahora, su trabajo diario se centra en dos áreas: el crecimiento de clientes para servicios financieros, con el objetivo de atraer, activar, retener y monetizar usuarios, a la vez que construye sistemas y se asegura que la infraestructura es la adecuada.

Cuando llegó a BanCoppel, indica, tenía la firme intención de cumplir una meta personal: crecer un banco y cambiar la forma en que los mexicanos entienden su interacción con las instituciones financieras en un ecosistema digital.

“Soy ingeniero industrial, aunque nunca quise trabajar en una fábrica”, sostiene. “Pero algo

que sí disfruto mucho son los sistemas: pensar las cosas como sistemas de entradas, transformaciones y salidas”.

Para el ejecutivo, crecer un negocio se hace a partir de los clientes. Por eso, impulsa una cultura centrada en los usuarios, que utiliza los datos como base de su estrategia.

En BanCoppel, encontró un equipo con ganas de ayudar, pero notó una brecha entre el conocimiento técnico y el de negocios. Pineda ha trabajado para cerrar ese espacio, traduciendo las necesidades de negocio en requerimientos técnicos para construir sistemas que permitan hacer más eficientes los procesos y atraer clientes. “No me llevo el crédito, es todo el equipo, pero llegué a BanCoppel a cerrar las partes del mantenimiento que hacían falta entre la necesidad de negocio y el requerimiento técnico”, dice.

En un contexto en el que la inteligencia artificial es el rey y con una mente que siempre busca crear, no es raro que Pineda persiga la eficiencia, por lo que creó una aplicación que busca y elige noticias de lunes a viernes y hace un podcast con ese contenido para escucharlo en 25 minutos. “Utilizo ese conocimiento para ver qué otras cosas puedo construir con mi equipo porque también me doy cuenta que al final toda esta transformación de la inteligencia artificial es inevitable”.

“

ALGO QUE DISFRUTO MUCHO SON LOS SISTEMAS: PENSAR LAS COSAS COMO SISTEMAS DE ENTRADAS, TRANSFORMACIONES Y SALIDAS”.

MONTSERRAT RAMÍREZ

DIRECTORA DE
OPERACIONES PET
Y PEAD DE ECOCE

POR: Rosalía Lara



36
AÑOS

Montserrat Ramírez tenía muy claro que quería estudiar una ingeniería. Eligió química porque la consideraba una de las más completas y, además, representaba un desafío que terminó convirtiéndose en su principal motivación.

“Cada vez que mencionaba que quería estudiar Ingeniería Química, todo el mundo decía que eso estaba pesado. El reto de decir que iba a estudiar eso porque yo puedo y porque yo quiero fue también lo que me motivó”, cuenta.

Su primer paso profesional fue en la Asociación Nacional de la Industria Química (ANIQ). Desde ahí comenzó a conocer de cerca la amplitud de sectores que dependen de la química, como lubricantes, adhesivos, aditivos, productos químicos para el tratamiento de agua y resinas, área en la que terminó especializándose. Y como las resinas son la materia prima del plástico, trabajar en ese ámbito la acercó al manejo y al reciclaje de materiales.

Más adelante, Ramírez se integró al Consejo Nacional de la Industria de Productos de Consumo (ConMéxico), donde comenzó a revisar temas medioambientales, como agua, emisiones, energía y residuos en grandes empresas de consumo, particularmente, en los sectores de alimentos y bebidas.

La experiencia la llevó a involucrarse cada vez más en temas de economía circular y manejo de residuos, especialmente, en los desafíos asociados al reciclaje de plásticos. Así, su siguiente paso fue ECOCE, la asociación civil que agrupa a empresas para impulsar el reciclaje de envases y empaques en México.

Ahí, participa en el diseño y la ejecución de programas de recuperación y reciclaje de materiales. Desde su llegada, el enfoque de su área ha cambiado a concientización ambiental. Antes, el objetivo principal era acopiar la mayor cantidad posible de kilos de material reciclable, un modelo que respondió a una etapa inicial en la que era necesario construir la base del sistema. Hoy, con un mercado más maduro, la estrategia también incorpora el comportamiento de los consumidores.

“Lo que vemos es que donde realmente podemos estar aportando es en concientizar, en educar, en cambiar estas prácticas”, dice la ejecutiva. Su objetivo es ampliar la visión del reciclaje más allá del ámbito industrial y llevarlo también al terreno de la cultura ambiental, pues, señala, ahí se juega una parte importante del futuro. Sin cambios en la conciencia de las personas, el impacto del reciclaje es limitado, no se trata solamente de acopiar más, sino de disminuir el impacto de nuestras actividades en un planeta que genera alrededor de 52 millones de toneladas de desechos plásticos al año, de acuerdo con investigadores de la Universidad de Leeds, en el Reino Unido.

Para lograrlo, su trabajo no implica solo coordinar programas con la industria, sino también dialogar con autoridades y participar en la construcción de políticas públicas relacionadas con el manejo de residuos y el reciclaje. La meta es que empresas, gobierno y personas operen dentro de la misma lógica: que separar una botella deje de ser un gesto aislado y se convierta en parte de un sistema que permita reincorporar los materiales a la cadena productiva.

La vida lo ha traído una y otra vez a México, un país que conoce desde niño y en el que ha desarrollado gran parte de su carrera profesional.

Nacido en Bogotá, Andrés Ramírez también ha vivido en Ecuador, Brasil y España. “Fui director de expansión de una unicornio colombiana, hermana de Rappi, que se llama Tül”, dice. “Luego me salí de una industria a otra completamente diferente, un giro de 180 grados: la de los seguros”.

Vinculado al mundo del acero, donde trabajó en la empresa familiar abriendo mercado en México, no extraña que fuera miembro fundador de Tül, una plataforma tecnológica y marketplace del sector ferretero que también vende materiales de construcción y que impulsó desde sus inicios, en 2020, para ese mismo año lanzarla en nuestro país.

Aquí también realizó un MBA en el IPADE, donde conoció a sus actuales socios, Rodrigo Fernández, José Ángel Maciá y Fernando Certain. Tras la salida de Ramírez de Tül, juntos montaron Zebra Insurtech, en abril de 2024, tras levantar 400,000 dólares de ángeles inversionistas, aunque apenas lleva alrededor de nueve meses operando.

“Yo sufrí lo que es que una aseguradora no te pague”, cuenta sobre su emprendimiento, que tiene por objetivo llevar protección accesible y asequible a cada rincón del país, desde microseguros que acercan a la salud de calidad hasta asistencia para hogares, autos y mascotas, seguros de vida y, próximamente, de viajero en el contexto del Mundial.

“Zebra es tecnología para que cualquier tipo de empresa pueda venderle seguros de asistencia a sus usuarios y hacer dinero con ellos. ¿Y eso qué implica? Una arquitectura base, con un motor de emisión, con un motor de suscripción, en donde todo va conectado con APIs a las ase-

guradoras y conectado con APIs a la experiencia del usuario o al canal de distribución”, detalla sobre el software que desarrolló la empresa, ZTech.

“Somos un orquestador tecnológico que está entre la aseguradora, o la empresa de asistencia o un hotel, un banco, una aerolínea, un *renta car*, un sindicato, una *fintech*, un neobanco, lo que quieras que tenga miles de usuarios, que se le pueda vender un seguro y una asistencia”, asegura.

Entre los productos de Zebra está el que Ramírez denomina su “producto estrella”: un seguro que, por 3 dólares al mes, brinda médicos, 15 asistencias al año como ambulancia, médico en casa y teleconsultas, apoyo y asistencia funeraria por 1,800 dólares, orientación nutricional y psicológica, apoyo para pago de medicamentos y tres microseguros para muerte accidental, gastos médicos y pérdidas orgánicas, por 25,000 dólares.

34
AÑOS

ANDRÉS RAMÍREZ SÁNCHEZ

COFUNDADOR Y CEO
DE ZEBRA INSURTECH

POR: Luis Alberto Zanela



ANA KAREN
RAMÍREZ
TÉLLEZFUNDADORA
Y DIRECTORA
DE EPIC QUEEN

POR: Selene Ramírez

Cuando era niña, Ana Karen Ramírez pensaba que las mujeres que hacían cosas importantes eran las que veía en la televisión, como cantantes, actrices o figuras públicas, que parecían tener una vida emocionante frente a las cámaras. Con esa curiosidad por hacer “cosas grandes”, creció interesándose por el mundo creativo, el baile y las artes. Cuando llegó el momento de elegir una carrera, encontró en Animación y Arte Digital una opción que combinaba creatividad y tecnología, y que, además, parecía un camino natural para explorar ese interés.

Lo que descubrió en la universidad fue que ese campo implicaba mucho más que ilustración o diseño, pues sus estudios incluían programación, desarrollo de videojuegos y creación de interfaces digitales, habilidades que terminarían llevándola a trabajar en empresas de software. Fue en ese

entorno donde notó que, en muchos equipos tecnológicos, las mujeres eran una minoría.

Tras graduarse, Ramírez comenzó a trabajar en empresas tecnológicas jóvenes, donde se familiarizó con el desarrollo de productos digitales y con la lógica de construir proyectos desde cero. En paralelo, junto con otras jóvenes, empezó un blog en el que compartían experiencias y reflexiones sobre tecnología y la escasa presencia femenina en el sector. Ese espacio colaborativo se transformó en Epic Queen.

El giro definitivo llegó cuando, durante un programa de educación en Silicon Valley, alguien le hizo notar que no tenía que limitarse a la carrera que había elegido años atrás. “Fue como abrir la mente”, recuerda. A partir de entonces, comenzó a imaginar Epic Queen no solo como una comunidad, sino como un proyecto capaz de acercar a niñas y jóvenes a la ciencia, la tecnología, la ingeniería y las matemáticas (STEM).

Hoy en día, Epic Queen desarrolla talleres, ‘hackatones’ y programas educativos que han involucrado a miles de niñas en México y América Latina. El proyecto también encontró un modelo de sostenibilidad al colaborar con empresas interesadas en impulsar la educación tecnológica y la diversidad en el sector.

“Si nadie te enseñó que podías dedicarte a la ciencia o la tecnología, es muy difícil imaginarte ahí. Por eso es importante abrir esas posibilidades desde niñas”, subraya.

El camino para construir Epic Queen no fue sencillo y enfrentó momentos en los que financiar la organización era complicado. “Muchas veces me decían ‘qué lindo tu proyecto’, pero de lo bonito no vive la gente, y además no era solo un proyecto o un pasatiempo, era y es mi trabajo”, sostiene.

En ese contexto, el reconocimiento a su labor ha tenido un peso particular en su trayectoria. Uno de los más importantes llegó cuando obtuvo el Women in Tech Global Award 2023, considerado uno de los premios más relevantes para mujeres en tecnología a nivel internacional. Para Ramírez, más allá del galardón, fue una confirmación de que el esfuerzo de más de una década estaba teniendo impacto. “Estos reconocimientos a veces no son solo para que la gente vea lo que haces, sino para que tú misma sepas que todo este esfuerzo ha valido la pena”, dice.

Hoy, Ramírez describe a Epic Queen más como un movimiento que como una organización, uno que busca que las niñas vean en la ciencia y la tecnología una posibilidad real para su futuro. A largo plazo, su visión también incluye impulsar a la siguiente generación de emprendedoras, pues le gustaría convertirse en inversionista de proyectos liderados por mujeres en ciencia y tecnología.

“Si alguien llega con una *start-up* de inteligencia artificial o ciencia y puedo apoyarla, eso sería parte del siguiente capítulo”, afirma convencida.

36
AÑOS

35
AÑOS

PAOLA REBOLLAR

COFUNDADORA Y
DIRECTORA GENERAL
DE ZERO LÁCTEO

POR: Mara Echeverría

“

**PARA MÍ,
EMPRENDER ERA
SOLUCIONAR UNA
NECESIDAD
PERSONAL QUE
DESPUÉS ENTENDÍ
QUE ERA
COLECTIVA”.**

Cuando Paola Rebollar trabajaba en una oficina de Deutsche Bank en Londres, no imaginó que años después lideraría Zero Lácteo, una productora de yogures y alimentos sin lactosa bajo la marca Zahini, con una planta en Iztapalapa, en la Ciudad de México. Su carrera parecía encaminada al mundo financiero, pero una experiencia personal con intolerancias alimentarias terminó por cambiar su destino profesional.

Durante la secundaria, fue diagnosticada con intolerancia a la lactosa. Años después, mientras estudiaba Ingeniería Química en Londres, el diagnóstico se amplió al gluten. La noticia la obligó a replantear su dieta, pero también despertó su interés por las alternativas alimentarias. “Sentí que se me caía el mundo porque la dieta típica de estudiante era pizza o cosas con gluten y lácteos”, dice.

Tras graduarse, Rebollar inició su vida profesional en Deutsche Bank, dentro del área de tecnología, donde coordinaba desarrollos de software para diferentes divisiones

del banco junto con equipos en la India y en Europa del Este. Aunque el aprendizaje fue intenso, después de un par de años se cuestionó si ese era el camino que quería seguir.

La reflexión llegó cuando un compañero de trabajo presumía llevar 20 años en el mismo edificio. “Pensé: ‘Yo no me veo en 20 años en este mismo piso haciendo esto’”, cuenta.

Renunció y, por cuestiones personales, regresó a México. Su plan inicial era buscar empleo, pero una visita al supermercado le hizo replantearse el siguiente paso al ver que casi no había alternativas sin lácteos en los refrigeradores. Las pocas opciones disponibles eran importadas, caras o poco atractivas para el consumidor.

La ausencia de productos contrastaba con un dato que encontró mientras realizaba una investigación sobre el mercado, y es que cerca del 70% de la población mexicana presenta algún grado de intolerancia a la lactosa. La idea de un yogur alternativo tomaba forma.

La emprendedora inició en 2016 en la cocina de su casa con recetas cocinadas en una Thermomix, en la que producía apenas siete kilogramos de yogur a la semana. El emprendimiento escaló a una maquila mientras ella vendía y distribuía. “Llenaba mi coche con hieleras y yogur y lo llevaba a las tiendas”, recuerda.

Cuando la maquiladora enfrentó problemas financieros y estuvo a punto de cerrar, Rebollar tomó la decisión de construir su propia planta con recursos levantados entre familiares y amigos, que inició operaciones en marzo de 2020, justo cuando comenzó la pandemia.

En la actualidad, Zero Lácteo cuenta con 18 colaboradores y cerró el último año con una producción cercana a 85 toneladas y prevé alcanzar alrededor de 100 anuales. Sus productos se venden en cadenas de supermercados, como La Comer, Chedraui Selecto, HBE o Walmart.

El portafolio incluye yogur vegetal en versiones cuchareable y bebible, además de desarrollos recientes, como una base vegetal para crema de licor y nuevos proyectos en postres saludables. “Para mí, emprender era solucionar una necesidad personal que después entendí que era colectiva”, asegura.

CESAR RUBALCAVA

DIRECTOR DE RELACIÓN
CON INVERSIONISTAS
Y FINANCIAMIENTOS
DE FIBRA MONTERREY

POR: Rosalía Lara

Si algo ha sido constante en la vida de Cesar Rubalcava es la disciplina. Creció en Aguascalientes, en una familia en la que el trabajo era compartido. Su padre tenía una tortillería y su madre imponía una rutina estricta de orden y constancia.

Desde primaria, él y sus dos hermanos combinaban la escuela con jornadas en el negocio familiar. “Nos levantábamos temprano, ayudábamos en el negocio en la madrugada y después, en la primera vuelta de repartir pedidos de la tortillería, nos dejaban en la escuela. Regresábamos, dejábamos las mochilas, bajábamos un rato más a ayudarle a mi papá y empezábamos con tareas y actividades extraordinarias”, cuenta.

Este esquema, acordado por sus padres, tenía la condición de que el esfuerzo laboral debía ir acompañado de acceso a educación de calidad. Esa experiencia los llevó a valorar profundamente cada peso invertido en su formación.

Al elegir universidad, sus hermanos impulsaron que estudiara en Monterrey. El acuerdo con su padre fue que el apoyo implicaba resultados.



**SOY EL CÚMULO DE MUCHAS
ENSEÑANZAS QUE VIENEN
DESDE MI FAMILIA HASTA
LAS PERSONAS CON LAS QUE
ME HA TOCADO TRABAJAR”.**

Así llegó al Tecnológico de Monterrey para estudiar Administración Financiera, una elección natural, ya que desde joven apoyaba en el cálculo de costos y márgenes del negocio.

Durante los primeros semestres conoció a la profesora Concepción del Alto, actual presidenta del Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (IMEF) Grupo Monterrey, quien le habló de la Chartered Financial Analyst (CFA), una certificación reconocida mundialmente para profesionales de inversiones. Rubalcava siguió la recomendación, obtuvo una beca y completó los tres niveles de la certificación entre 2017 y 2019.

Su disciplina no pasó desapercibida. Poco después de que Fibra Monterrey saliera a bolsa, fue recomendado para realizar sus prácticas profesionales. Ingresó a la empresa como el empleado número 12, en una etapa en la que la estructura aún se estaba formando. Esto lo llevó a involucrarse en múltiples áreas: contabilidad, atención a inversionistas y estructuración de financiamientos.

De practicante pasó a analista, gerente, subdirector y, finalmente, director. En ese tiempo participó en seis levantamientos de capital que acompañaron el crecimiento de la empresa, cuya capitalización pasó de

alrededor de 100 millones de dólares a más de 2,000 mdd.

Un momento clave llegó en 2024, cuando participó activamente en la primera emisión internacional de capital de la compañía. La operación incrementó la liquidez del título en el mercado, pues, previo a ello, se realizaban medio millón de operaciones al día, después, la emisora pasó a 2.5 millones.

Esa experiencia fue determinante para llegar a su cargo actual, en el que desempeña una doble responsabilidad. Desde el área de Financiamientos, se encarga de diseñar y ejecutar la estrategia para obtener recursos que impulsen el crecimiento de la compañía, procurando siempre un costo adecuado de capital y una estructura financiera sólida que preserve la estabilidad y la flexibilidad operativa.

En Relación con Inversionistas, su función es comunicar, de manera continua, el modelo de negocio, detallar el destino de los recursos levantados y dar seguimiento puntual a los compromisos asumidos, contrastando los resultados con lo prometido.

Ambas responsabilidades exigen principios que Rubalcava aprendió desde la infancia: disciplina, constancia y la conciencia del esfuerzo necesario para generar y cuidar cada peso.

**33
AÑOS**



36
AÑOS**CAROLINA
RUIZ**CEO DE BRIER &
THORN MÉXICO

POR: Eréndira Reyes

“

**LA
CIBERSEGURIDAD
NO DEBE SER ALGO
EMPRESARIAL,
DEBERÍA SER ALGO
QUE ESTEMOS
ENSEÑANDO A
NUESTROS NIÑOS
EN LAS ESCUELAS”.**

Carolina Ruiz no llegó a la ciberseguridad por una ruta previsible. Su historia comenzó en otro lenguaje, el de la arquitectura, donde la curiosidad por conocer a la sociedad y la cultura le permitieron virar de carrera hacia la tecnología. A causa de un reto de salud, la joven replanteó su camino y entró a un sector que, hace apenas una década, era casi irrelevante en México.

Egresada de la Universidad Autónoma de Ciudad Juárez, decidió postularse a Brier & Thorn cuando todavía no tenía experiencia técnica, pero sí una convicción feroz por aprender. Frente a la pregunta de Alissa Knight, CEO global de la empresa y quien luego se convirtió en su mentora, de qué podía ofrecer a la compañía, Ruiz respondió con una frase que hoy funciona como síntesis de su cambio de carrera: “No tengo experiencia, pero lo que tengo son muchas ganas”.

Se dedicó a estudiar de forma intensiva durante sus primeros meses, hasta entrar en procesos de certificación y asumir cada vez más responsabilidades operativas. Cuando la ciberseguridad todavía era una disciplina poco nombrada en el país, ella ya entendía que la digitalización iba

a convertir la protección tecnológica en una función central para cualquier empresa. Pues veía que si la vida económica y corporativa iban a depender cada vez más de la tecnología, también crecerían los riesgos, la superficie de ataque y la necesidad de defender activos críticos.

Ruiz no habla de ciberseguridad como una colección de *firewalls*, alertas o herramientas, sino como una condición para competir, pues sostiene una idea que debería resonar en cualquier consejo de administración en torno a la resiliencia, ya que considera que si esta característica no existe, una empresa no puede ser competitiva. Por eso, ha desarrollado servicios diseñados específicamente para pymes.

De niña, soñaba con ser olímpica y pasó por el alto rendimiento en natación; todavía hoy encuentra en el deporte una escuela de carácter. De ahí extrajo tres ideas que parecen haber migrado intactas a su vida ejecutiva. La primera es la constancia, porque los resultados no son inmediatos. La otra es el sacrificio y también una parte importante de cómo visualiza las metas y de qué forma se exigen ciertas renunciaciones. La resiliencia le permitió entender que “incluso haciendo todo bien hay factores que no se pueden controlar”, menciona.

Hacia el futuro, Ruiz quiere crecer internacionalmente, y en paralelo construir una cultura digital desde abajo, desde las empresas, las familias, las escuelas y los niños que toman un celular sin entender todavía los riesgos del entorno, pues, como alegoría de la arquitectura, estos cimientos de conocimiento son lo que pueden construir mayores barreras de ciberseguridad en el país.

Ahora, además, está lanzando Knight, una empresa de IA agéntica para ciberseguridad ofensiva, que busca democratizar capacidades avanzadas de análisis y simulación de amenazas para compañías de todos los tamaños.

ÍÑIGO RUMAYOR

FUNDADOR Y CEO
DE MONATO

POR: Octavio Torres

Íñigo Rumayor creció en Saltillo, Coahuila, donde entre la pesca y la vendimia de manzanas aprendió pronto a vender. Pero su camino estaba lejos del campo. Años después, estudió en Filadelfia, hizo una pasantía en Morgan Stanley y conoció desde dentro el funcionamiento de Wall Street.

A los 30 años cerró la operación que marcaría su trayectoria: la venta de Arcus, la empresa que cofundó, la primera adquisición de Mastercard en América Latina. Lo que comenzó como una idea para que migrantes en Estados Unidos pagaran servicios en sus países de origen, terminó convirtiéndose en infraestructura clave para conectar, en tiempo real, a empresas y *fintech* con el sistema financiero.

Arcus nació como Regalii, con la promesa de facilitar remesas y pagos —luz, teléfono y otros servicios— desde el extranjero. En sus primeras versiones, la plataforma operaba vía SMS e, incluso, utilizó esquemas similares a tarjetas de regalo. Pero la ejecución tenía fricciones, los mensajes no siempre llegaban y los puntos de venta eran limitados. “Sonaba simple, pero tenía más retos de los que esperábamos”, recuerda.



CUANDO NO CONOCES, PIENSAS QUE TODO ESTÁ RESUELTO EN LA INDUSTRIA FINANCIERA. YA DENTRO, TE DAS CUENTA DE QUE NO ES ASÍ Y DE QUE HAY MUCHO POR HACER”.

El punto de inflexión llegó cuando fueron aceptados en Y Combinator, y se convirtieron en los primeros latinoamericanos en participar en el programa. A partir de ahí, el enfoque cambió, dejaron de ser un intermediario de pagos para convertirse en una capa de infraestructura que conecta distintos rieles del sistema financiero, desde SPEI hasta cuentas bancarias y redes de pago.

“Cuando no conoces, piensas que todo está resuelto en la industria financiera. Ya dentro te das cuenta de que no es así y de que hay mucho por hacer”, dice. Entender los costos operativos, como el manejo de efectivo en remesas, le permitió dimensionar por qué el sistema funciona como funciona.

¿Vendió demasiado pronto? Quizá. Pero, para Rumayor, el cierre de Arcus no fue un final, sino el inicio de una nueva etapa. Tras la operación, se tomó un tiempo para viajar por Europa, Asia y América Latina. También participó en un retiro de silencio jesuita.

Reconoce que emprendió “por suerte” y por “el sueño de un viaje”. Pero aclara que acertar una vez no significa que sea fácil repetirlo.

Tras Arcus consideró no volver a emprender en *fintech*. Pero cambió de opinión cuando entendió que su experiencia, su edad y su capital le daban una ventaja difícil de desaprovechar.

Así nació Monato, una *fintech* que busca convertir cualquier empresa en una “miniinstitución financiera”, al permitirle cobrar, pagar, financiar y mover dinero desde su propio producto. A pesar del riesgo, Rumayor tiene razones para apostar. Y no a la suerte, sino a las capacidades que se construyen con cada intento. “No conozco a nadie que trabaje duro todos los días y le vaya mal”, dice, y enfatiza que cuando alguien ha superado un nuevo nivel tiene casi la obligación de “seguir apostando”.

En su equipo, esa misma lógica se traduce en incentivos como sueldos competitivos, herramientas adecuadas y un entorno donde el talento pueda desarrollarse. “Alguien tiene que creer primero; sobre eso, construyes algo nuevo”, explica sobre su estilo de liderazgo.

En 10 años, si Monato funciona como espera, Rumayor imagina que los pagos estarán completamente digitalizados y cualquier persona podrá iniciar un negocio con acceso a financiamiento competitivo. Para él, no hay crédito accesible sin digitalización previa. “A los emprendedores en México no les falta inteligencia”, dice. El problema son las tasas de interés y la dificultad de mantenerse en la formalidad. Reducir esas barreras, sostiene, detonaría un círculo virtuoso con más negocios, más inversión y más recaudación.



22
AÑOS

Hoy, su herramienta pretende democratizar el acceso a la IA, especialmente entre emprendimientos de zonas remotas, donde la tecnología aún es un recurso limitado, al permitirles ser un asistente financiero para optimizar ventas, gestionar inventarios y mejorar la atención al cliente directamente desde sus propios equipos, sin depender de servicios en la nube. “Mi mayor miedo es que no me alcance la vida para desarrollar tecnología para todas las personas. Y mi mayor virtud es ser accesible y cercano a la gente”, dice Saavedra, quien ahora realiza pilotos para que su IA ayude al sector salud y de la agronomía mediante un asistente en sitios remotos.

“A las empresas no les interesa llevar su IA a este segmento de la población”, opina el emprendedor. En 2024 también desarrolló STYLA, una empresa tecnológica perteneciente a DS Intelligence y enfocada en el sector textil, que mediante el uso de chips ha impulsado soluciones contra la piratería al incorporar certificados de autenticidad en las prendas. Los proyectos han permitido alcanzar alianzas con firmas como Google, Nvidia y OpenAI.

Pero no todo ha sido luz. El año pasado, DS Intelligence no prosperaba, pero Saavedra se aferró a su empresa y hoy, asegura, DS Intelligence es rentable, permitiéndole contar con un equipo de seis personas, así como un laboratorio de pruebas.

Hasta ahora, la *start-up* ha implicado una inversión cercana al medio millón de pesos, sin que signifique la entrada a rondas de inyección de capital. Sin embargo, su fundador reconoce que enfrenta desafíos para encontrar un socio estratégico para masificar sus desarrollos tecnológicos. “El tener 22 años, no tener una carrera y estar invirtiendo en hardware hace ver a mi *start-up* como riesgosa para los inversionistas”, detalla, aunque confía en que pronto llegará ese aliado.

Mientras tanto, aguarda la Fintech World Cup en la que va a presentar un nuevo asistente financiero de IA *offline* y, quizás, en ese encuentro, su emprendimiento coincida con el fondo de inversión que le permitirá masificar las tecnologías.

DAVID SAAVEDRA PONCE

FUNDADOR
DE DS INTELLIGENCE

POR: Ana Luisa Gutiérrez

“

MI MAYOR MIEDO ES QUE NO ME ALCANCE LA VIDA PARA DESARROLLAR TECNOLOGÍA PARA LAS PERSONAS. Y MI MAYOR VIRTUD ES SER ACCESIBLE Y CERCANO A LA GENTE”.

Dicen que la infancia es destino. Para David Saavedra, esa frase cobra sentido en cada decisión que ha tomado. A los seis años, las finanzas entraron a su vida cuando sus padres le dieron a leer *Padre rico, padre pobre* y *Las 7 claves del éxito de Disney*. El chip *business mindset* se instaló en su cabeza.

La tecnología llegó cuando, en la primaria, le pidieron construir una lámpara. Saavedra la armó con tubos de M&M's, LED, pilas y un *switch*, activando su amor por la ingeniería. La innovación se convirtió en su brújula, pues absorbía cada conocimiento que encontraba en los canales de YouTube, mientras los *hubs* de electrónica y mecatrónica del Centro Histórico de la Ciudad de México se convirtieron en sus sitios favoritos.

Ya en la prepa tuvo claro que quería ser ingeniero mecatrónico. En su estancia en el Tecnológico de Monterrey profundizó sus conocimientos con cursos de programación orientada a objetos en Java. Pero esta vez, las habilidades tecnológicas las mezcló con una especialización en *business management*. Es aquí donde los dos amores y las raíces de Saavedra convergen.

El encuentro dio origen a su primer emprendimiento. Con solo 17 años, en 2020, fundó DS Intelligence, una agencia de marketing digital, que cuatro años después se volvió el sitio en donde desarrolló INTELLI, su primera inteligencia artificial, una *offline* que opera sin necesidad de internet, una idea que fue rechazada por la propia Meta. Al final, abandonó la carrera.

NATALIA
SALCEDOFUNDADORA
Y CEO DE PITZ

POR: Diana Zavala

Cuando Natalia Salcedo iba a definir su carrera, no tenía claro qué quería, pero sí comenzó por definir sus no negociables. La medicina pasó por su mente, pero el tiempo que debía invertir y su complejidad la desalentaron; después creyó que las finanzas podrían ser el camino, pero un consejo de su hermano con experiencia en el sector también la hizo desistir. Finalmente, se decidió por Administración de Empresas, en su natal Colombia.

La palabra 'emprendimiento' comenzó a rondar su mente justo cuando cursaba la carrera, entre 2009 y 2013, mientras veía que sus compañeros no paraban de iniciar negocios y ella no lograba definir qué quería comenzar. Pero transformó la duda en estrategia y decidió ir despacio. "Cuando encuentre en lo que tengo que cambiar el mundo, en lo que tengo que aportar mi granito de arena, ahí es lo que voy a hacer", pensó.

Tras graduarse, Salcedo colaboró en empresas tecnológicas que le dieron experiencia y, en el transcurso, llegó a México en 2016. De Rappi, Falabella y Joker aprendió qué

fallaba en los negocios, qué funcionaba y cómo medían el éxito. Y vino su primer emprendimiento, un *marketplace* de autopartes donde se dio cuenta de que había un nicho desatendido, el de los talleres mecánicos.

Así nació Pitz, en 2024, *start-up* enfocada en digitalizar estos negocios en México y en Brasil, los dos mercados más grandes de Latinoamérica. "Es como si Alexa y Shazam se hubieran conocido, se casaran y tuvieran un hijo en la industria automotriz", describe Salcedo, quien destaca que la herramienta que integra inteligencia artificial se puede utilizar con voz. "El mecánico trabaja con las manos sucias de aceite y grasa, rara vez tiene tiempo de sentarse a teclear".

Con ello, la plataforma permite a los mecánicos emitir diagnósticos, hacer cotizaciones, registrar órdenes de servicio y conectarse con proveedores de refacciones, todo desde el teléfono y sin necesidad de formación tecnológica avanzada.

En 2025, Pitz logró levantar una ronda de inversión presemilla por 2.1 millones de dó-

lares, de fondos como Boost VC y Angel Hub. Si bien el objetivo inicial era cerrar el año con alrededor de 100 clientes solo en México, el resultado fue de 200 talleres y 1,200 más en Brasil. La meta para finales de 2026 es llegar a más de 8,000 en ambos países.

Emprendedoras como Natalia Salcedo son una excepción. Las mujeres que emprenden solas, sin un cofundador, son solo el 8% del ecosistema de los negocios, según un reporte de la plataforma educativa Platzi de 2022, aunque la tendencia no ha cambiado mucho. La recaudación de Pitz ubica a la empresa entre las más altas de la región para una mujer que lidera sola una *start-up*. Menos del 2% del capital de fondos de inversión de riesgo en el mundo se destina a mujeres.

El panorama le dio a Salcedo una brújula. Años atrás, cuando empezaba, no sabía lo que quería, pero sí lo que no. Ahora, con Pitz, sabe hacia dónde ir: "Quiero ser la primera mujer latinoamericana en llevar una compañía a bolsa".



[PITZ] ES COMO SI ALEXA Y SHAZAM SE HUBIERAN CONOCIDO, SE CASARAN Y TUVIERAN UN HIJO EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ".

36
AÑOS

23
AÑOS

NATALIA SALMÓN IZE

COFUNDADORA Y DIRECTORA
DE OPERACIONES
DE SKLOUD

POR: Patricia Tapia

“

**TODOS LOS DÍAS
TE TIENES QUE
DEMOSTRAR A TI
MISMA Y A LOS
DEMÁS QUE ESTÁS
AQUÍ PORQUE
TE LO MERECE”.**

Todo comenzó con una incomodidad. Natalia Salmón no entendía por qué una industria tan grande como el comercio internacional operaba con procesos manuales, y fue entonces cuando empezó a cuestionar todo. Esa curiosidad, dice, la heredó de su papá.

Llegó al mundo laboral con prácticas profesionales en LGS International, una consultora en cadena de suministro, a los 19 años, donde comenzó a involucrarse en la operación con clientes. Lo que encontró fue un sistema lleno de correos, hojas de Excel y procesos que parecían haberse construido por costumbre más que por eficiencia.

En lugar de aceptarlo, empezó a desmontarlo. Comenzó a crear plantillas y herramientas para ordenar el flujo de información entre equipos en México y en China. “Si algo no funciona o es lento, me pregunto por qué tiene que hacerse así”, dice.

La inquietud se transformó en una idea: crear un software que organizara todo el proceso de abastecimiento internacional en una sola plataforma. La propuesta llegó a sus socios, Diego Ocampo y Eduardo Sojo, casi como una provocación, pero se convirtió en Skloud, un software *as a service* (SaaS) que simplifica la llamada “primera

milla” del comercio internacional, un proceso que va desde la búsqueda de proveedores hasta la entrega de un producto.

Skloud, su emprendimiento, lo hace combinando dos modelos. Ofrece *procurement as a service*, donde el equipo opera el proceso de compra para sus clientes; también la empresa pone su plataforma tecnológica a disposición de las compañías para que administren sus operaciones de abastecimiento.

Si bien Skloud surgió dentro de LGS International, está disponible para cualquier empresa, incluso de la competencia. “Si tenemos la capacidad de desarrollar herramientas tecnológicas que pueden ayudar a todos, por qué no compartirlas”, dice.

El momento no puede ser más oportuno. El comercio internacional atraviesa una transformación profunda entre tensiones geopolíticas, el reacomodo de cadenas de suministro y el auge del comercio electrónico.

En año y medio de operación, Skloud ha digitalizado operaciones por más de 38 millones de dólares y ha procesado cerca de 1,859 órdenes. La empresa ha trabajado con 67 compañías de distintos sectores, desde electrónica y maquinaria hasta empaques y materiales industriales.

Para Salmón, el reto no ha sido solo tecnológico. También es convencer a clientes, proveedores e, incluso, a su propio equipo de que una joven de poco más de 20 años puede liderar cambios en procesos que llevan décadas funcionando igual. Ganarse ese lugar, admite, es una batalla diaria.

Skloud busca convertir su tecnología en una plataforma SaaS escalable para empresas que importan y exportan en todo el mundo. La compañía apunta a crecer entre el 20 y el 30% anual y prepara una ronda de inversión cercana a 1.5 millones de dólares para fortalecer su desarrollo tecnológico y expandir su equipo.

El objetivo es más grande que ser una *start-up* exitosa. Salmón quiere que más pequeñas y medianas empresas superen las barreras del comercio internacional y que la tecnología facilite su integración a las cadenas globales de suministro.

DIANA ISET TOLEDO RAMÍREZ

GERENTE DE
ARQUITECTURA
DE DATOS
DE GRUPO HERDEZ

POR: Alejandro Bazán

El gusto por las matemáticas y el deseo de aplicarlas en la vida real forman parte de la ecuación de vida que ha llevado a Diana Iset Toledo a ser un elemento clave para que Grupo Herdez conozca, a detalle, a los consumidores de sus productos.

Su paso por la carrera de Actuaría en la FES Acatlán, de la UNAM, y un posgrado en Inteligencia Analítica en la Anáhuac le han servido para delinear una carrera enfocada en la minería de datos, la estadística y la inteligencia artificial. “Tener personas clave alrededor me permitió ver cómo la ciencia de datos estaba impulsando los mercados”, recuerda. “En la maestría, tomamos un curso en donde veíamos cómo a través de modelos de simulación se ayudaba a las cadenas de suministro a tomar decisiones”.

Y fue mientras cursaba la maestría que Toledo decidió aplicar para una vacante en Nutrisa, entonces, de Grupo Herdez. “Empezamos a hacer análisis pequeñitos y, poco a poco, se fue ampliando. Nos dimos cuenta de que necesitábamos robustecer la parte de datos y empe-

zamos a hacer toda la estrategia”, sostiene. “Porque si bien podíamos hacer análisis, había mucha información aislada, Exceles, y en diferentes plataformas”.

Tres años después, Toledo comenzó a crecer en el corporativo al diseñar una estrategia transversal de datos para hacer una gobernanza en un solo punto de contacto. La ejecutiva detalla que la empresa contaba con información del consumidor, de clientes, de sus productos y del mercado, por lo que el reto fue cómo llevar toda esa data a un solo punto y que le permitiera a los líderes del negocio tomar las decisiones correctas en el momento más oportuno.

Ahora, como gerente de Arquitectura de Datos de Grupo Herdez, señala que conocer al consumidor sigue siendo uno de los objetivos. “El consumidor es muy cambiante y tiene acceso a mucha información”, detalla la líder de un equipo de alrededor de 40 personas. “El ver a un consumidor con nuestros productos y que nosotros lo estemos apoyando en sus decisiones es algo que me hace seguir en esto”.

Gracias a su trabajo, Grupo Herdez lleva una estrategia de datos maestros y una robusta arquitectura de Big Data para unificar

la visión 360 de la información, asegurando la consistencia y la fiabilidad, lo que es fundamental para el resto de la estrategia analítica.

“La información es ese termómetro que nos ayuda a saber en dónde estamos parados. Mi día a día es entender cómo está también el mercado. Al final, aunque somos una empresa de consumo de alimentos todo está correlacionado, el que haya un incremento en el dólar o en algún otro factor nos pega como empresa interna”, asegura la directiva. “Tener ese entendimiento de qué está pasando es muy valioso, porque los mismos equipos, al hacer modelos y correlaciones con nuestro comportamiento del consumidor versus el mercado, hemos encontrado variables importantes externas”, dice.

Para los siguientes años, Toledo se ve creciendo de la mano de Grupo Herdez, sobre todo, por el auge que vive la inteligencia artificial, ya que augura un parteaguas para optimizar procesos y acelerar la toma de decisiones. “Si bien nos puede dar una idea base, creo que la *expertise* de las personas que están dentro del grupo va a ayudar a que, con esa base que estamos armando, podamos impulsar a la compañía a un nivel tecnológico y de *data driven* todavía mayor”.



VER A UN CONSUMIDOR CON NUESTROS PRODUCTOS Y SABER QUE NOSOTROS LO ESTAMOS APOYANDO EN SU DECISIÓN ES LO QUE ME HACE SEGUIR EN ESTO”.

37
AÑOS



27
AÑOS

JUAN PABLO VERA

COFUNDADOR
Y COO DE CORA

POR: Carolina Aguilar

“

DAMOS SUPERPODERES A LOS EQUIPOS REGULATORIOS. LA HERRAMIENTA, IMPULSADA CON IA, SE ADAPTA A CUALQUIER EMPRESA, DE CUALQUIER INDUSTRIA”.

La burocracia suele ser, en muchas ocasiones, un freno para conseguir objetivos; pero, para algunas personas, es una oportunidad de negocio. Juan Pablo Vera lo comprendió al trabajar en los inicios de Kavak y luego, en el mercado de farmacia digital, donde se dio cuenta de que el cumplimiento regulatorio era un obstáculo recurrente. De ahí surgió la idea de crear una empresa que resolviera este problema.

Cora nació del impulso de tres personas, Francisco Mijares, su actual CEO, Santiago Barcón, director de ventas, y Juan Pablo Vera, en el Área de Operaciones. La idea fue crear una herramienta fácil de usar que le permitiera a las empresas mexicanas cumplir con sus regulaciones, sin temor de que los cambios normativos afectaran sus operaciones. “Ya es suficientemente complejo el cumplimiento regulatorio como para hacer un sistema también complejo”, afirma el empresario.

La visión fresca e innovadora de Vera fue clave. Es ingeniero industrial por el Tecnológico de Monterrey y obtuvo una especialización como Chief Product Officer en el MIT, en Boston, donde tuvo la oportunidad de conocer a varios líderes de desarrollo tecnológico de empresas estadounidenses. Esa experiencia lo

ayudó a trasladar mejor las ideas, metodologías y conocimientos a lo que actualmente hace como COO de Cora.

“Nos gusta decir que damos ‘superpoderes’ a los equipos regulatorios”, comenta. “La herramienta, que está impulsada con inteligencia artificial, aprende de los procesos regulatorios y se adapta a cada empresa, sin importar la industria a la que se dedique”. Hoy en día, Cora ha gestionado más de 7,000 procesos regulatorios en empresas de diferentes industrias, con 0% de multas, un indicador de su eficacia, demostrada en empresas como Autocom, Grupo Trimex, Silanes y Sayer, entre otras.

Pero no todo sucede a partir de la IA. Vera se dedica personalmente a conocer aquellos aspectos que le duelen a las empresas y a desarrollar la herramienta a la medida. “Suenan a abrumador emprender, pero si tienes un interés genuino en entender el problema y ayudar a resolverlo, las oportunidades se van abriendo”, dice.

A cinco años de su fundación, Cora sigue creciendo con la misma visión con la que inició: convertir el cumplimiento regulatorio en una tarea simple. Actualmente, sus servicios van desde crear plantillas predefinidas para múltiples marcos regulatorios, asignación automática de responsables y fechas límite, así como notificaciones inteligentes basadas en vencimientos. Como resultado, visualiza en tiempo real el estado de cada proceso con métricas claras, identifica retrasos, cuellos de botella y áreas críticas antes de que afecten el cumplimiento.

7,000

**PROCESOS
REGULATORIOS
HA GESTIONADO
CORA, CON 0%
DE MULTAS COMO
INDICADOR DE SU
EFICACIA.**

ANDRÉS VILLASEÑOR LECHUGA

COFUNDADOR Y CTO
DE TD ENERGY

POR: Rafael Mejía

La trayectoria de Andrés Villaseñor ha estado marcada por la búsqueda constante de aplicar la tecnología a problemas reales. Hoy, como Chief Technology Officer de TD Energy, lidera el desarrollo de soluciones que permiten a las empresas entender, medir y optimizar su consumo energético. Sin embargo, su camino profesional no comenzó en ese sector, sino en una inquietud más amplia por encontrar formas concretas de generar impacto a través del conocimiento.

Villaseñor estudió Matemáticas en la UNAM, aunque inicialmente imaginaba un rumbo distinto. “Al principio, era muy idealista, yo decía que quería estudiar Economía para poder ayudar a la gente”, recuerda. Su intención era contribuir, desde una perspectiva macro, a los desafíos económicos del país, pero, con el tiempo, descubrió que las herramientas analíticas de las matemáticas podían ofrecerle una vía más directa para resolver problemas complejos.

El emprendimiento también formó parte de la ecuación desde temprano. Creció

observando el trabajo de su padre en una productora de eventos y contenidos audiovisuales durante las décadas de los 80 y los 90, experiencia que le permitió entender desde dentro cómo opera una empresa, la dinámica de los equipos, la ejecución de proyectos y la relevancia de las relaciones humanas en los negocios. “Mi papá fue, de primera mano, mi primer promotor”, señala.

Tras concluir sus estudios, Villaseñor decidió especializarse en un campo que comenzaba a consolidarse: la ciencia de datos. Cursó una maestría en esta área y participó en diversos proyectos de análisis de información. Esa etapa lo llevó a fundar Tasty Data, una consultora enfocada en el desarrollo de productos basados en datos, que posteriormente evolucionó hacia Rayman Analytics, donde actualmente se mantiene como asesor estratégico y participa en la dirección de cuentas clave. Esta experiencia le permitió explorar distintas industrias y detectar nuevas oportunidades para aplicar tecnología.

Ese recorrido terminó por acercarlo al sector energético. En un inicio, desde un enfoque analítico, ayudó a diversas organizaciones a comprender mejor su información energética, entre ellas Claro Centroamérica (telecomunicaciones), Zuma Energy y ON Energy (sector energético), así como ProMéxico (sector público). Con el tiempo, y junto con socios con experiencia en la industria, identificó la oportunidad de desarrollar soluciones tecnológicas orientadas a mejorar la eficiencia energética.

Así comenzó en TD Energy, empresa en la que hoy lidera la estrategia tecnológica, incluyendo el desarrollo de productos, la arquitectura de datos y la implementación de soluciones basadas en inteligencia artificial para modelos predictivos y sistemas orientados a optimizar el uso de la energía en organizaciones. La compañía inició operaciones hace seis años y, desde los primeros meses, enfrentó un entorno desafiante marcado por la pandemia. A pesar de ello, el proyecto logró consolidarse y demostrar el potencial de la tecnología para transformar la manera en que las empresas gestionan su consumo energético.

El ejecutivo destaca que han trabajado con múltiples empresas, principalmente en los sectores *retail* y hotelero, incluyendo algunos de los grupos más relevantes en México. En términos de impacto, sus clientes suelen lograr reducciones en su consumo energético de entre el 6 y el 15% por sitio.

Para Villaseñor, el objetivo central es convertir los datos en decisiones. “En México, estoy completamente seguro de que tenemos un talento equiparable al de países de primer mundo”, afirma. De cara al futuro, su visión apunta a integrar cada vez más inteligencia artificial en la gestión energética. “Creo, firmemente, que debemos hacer un uso responsable de la energía para vivir en un mundo más próspero”, concluye.

39
AÑOS



36
AÑOSALEXANDRA
ZATARAINCOFUNDADORA Y
VICEPRESIDENTA DE
MARCA Y MARKETING
DE EIGHT SLEEP

POR: Fernando Guarneros

“

LO MÁS
IMPORTANTE QUE
APRENDÍ DE MI
PADRE FUE SU
LIDERAZGO
PROFUNDAMENTE
HUMANO”.

Para Alexandra Zatarain, el liderazgo exige introspección. Una líder debe conectar con sus fortalezas y debilidades para utilizarlas como herramientas que benefician el negocio y, en ese proceso, dormir bien, aunque parezca una obviedad.

Cuando se le pregunta por su historia en los negocios, evoca la Tijuana de los 90, un periodo de crianza que describe como una “burbuja fantástica” rodeada de su familia, cuyo arraigo cimentó su identidad y le otorgó un regalo que conserva: “Separar mi valor como persona de mis resultados”.

Para Zatarain, tanto la ética de trabajo como la visión empresarial emanan de su padre. “Lo más importante que aprendí de él fue su liderazgo profundamente humano”. Dice que su padre no solo contrataba empleados, buscaba ayudar a las personas. Hoy, concibe el acto de emprender bajo esa óptica de motor social y siente la responsabilidad de ofrecer oportunidades a quienes trabajan a su lado.

Su ascenso no fue como esperaba. Inicialmente, soñaba con hacer una carrera en la comunicación política, pero una beca al talento académico del Tecnológico de Monterrey, entre 2007 y 2011, hizo que dejara su casa a los 17 años. Tras graduarse, se mudó a Nueva York, donde conoció a su actual esposo y socio, Matteo Franceschetti, CEO de Eight Sleep, con quien frecuentaba eventos de programación para encontrar ingenieros

o diseñadores con quien pudieran comenzar una *start-up*.

Así nació Eight Sleep, una empresa de tecnología *sleep fitness* que vende cubrecolchones inteligentes capaces de medir variables como el ritmo cardíaco o la respiración para, a través de IA, ajustar la temperatura o la posición del usuario y mejorar su descanso en tiempo real.

La firma se fundó en 2014, junto con Massimo Andreasi Bassi y Andrea Ballarini como cofundadores. En un inicio, se financió con un *crowdfunding*, pero su crecimiento se dio a través de capital de riesgo donde invirtieron firmas como Y Combinator, SoftBank o Founders Fund. Actualmente, tiene una valoración cercana a 1,500 millones de dólares, luego de una ronda de más de 310 mdd anunciada en febrero; y tiene presencia en Estados Unidos, la Unión Europea, el Reino Unido, Australia, Emiratos Árabes Unidos, Arabia Saudita y México. Además, prevé una expansión hacia mercados asiáticos.

Tras más de una década aprendiendo del descanso, Zatarain considera que las ocho horas de sueño son la piedra angular de su liderazgo. “Si no hay una buena noche de sueño, no hay un buen líder”, sostiene, y a pesar de que su ritmo de vida incluye más de 200 viajes al año, priorizar su sueño le permite mantener agilidad mental y capacidades para tomar decisiones bajo presión.

Hoy, con más de 500 mdd acumulados en ventas, Zatarain proyecta que, en los próximos cinco años, Eight Sleep se expandirá a escala global, buscando conquistar mercados masivos, como China, llegar a tiendas físicas y entregar resultados a más alto nivel.

Sin embargo, como le enseñaron los fines de semana en compañía de su familia en Tijuana, su visión del éxito trasciende los balances financieros, ya que, desde su perspectiva, este aspecto radica en devolver al mundo el potencial que ha recibido.

Dejar un legado, menciona, es inspirar a otras personas, especialmente a más mujeres, compartiendo los procesos que le permitieron construir la vida de sus sueños. Su objetivo, por lo tanto, es alcanzar una etapa de mentora para que las mujeres entiendan que México posee una capacidad para formar líderes resilientes, humanas y capaces de transformar el mundo.

INCREMENTO

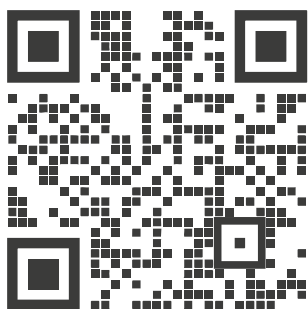
Una decisión que impacta más allá del ingreso

En un contexto económico marcado por la inflación, la competencia por talento y la necesidad de retención, el incremento salarial se ha convertido en una de las decisiones más relevantes para las organizaciones. Más que un ajuste numérico, representa una señal clara de estabilidad y visión de largo plazo.

Más ingreso no significa gasto, significa orden

Un incremento salarial bien estructurado impacta de forma directa en la vida cotidiana de los colaboradores. Permite una mejor administración del presupuesto, reduce la incertidumbre financiera y facilita decisiones relacionadas con ahorro y consumo responsable. Cuando el ingreso crece de manera previsible, el resultado es mayor control y estabilidad.

Más información:



SALARIAL



El efecto del aumento salarial en la organización

Desde la perspectiva empresarial, los incrementos salariales fortalecen el compromiso, mejoran la percepción del empleador y contribuyen a la permanencia del talento clave. Integrados a una estrategia de compensación clara, ayudan a alinear expectativas entre la empresa y sus equipos.

Planeación y complementariedad

El incremento salarial alcanza su mayor impacto cuando forma parte de un esquema equilibrado. Complementarlo con prestaciones enfocadas en el bienestar permite maximizar su valor sin comprometer la estructura financiera de la empresa.

Soluciones como las que ofrece **Up Si Vale** permiten complementar las estrategias de compensación con beneficios alineados a la normatividad vigente, contribuyendo a una mayor estabilidad financiera.

Up sí vale
El poder de crecer

*El uso de la información proporcionada es responsabilidad de quien la consume.





CUANDO SE JUEGA EN CASA

El ciclo comercial del Mundial de Qatar 2022 generó ingresos por 7,568 mdd. La FIFA proyecta que la Copa de este año supere los 11,000 mdd.

POR: Nancy Malacara

C

ada cuatro años, la Copa Mundial de la FIFA detiene al planeta durante un mes. Pero cuando el torneo se juega en casa, el fenómeno cambia de escala. La justa deportiva deja de vivir solo frente a una pantalla y empieza a sentirse en las calles, en el comercio y en la infraestructura de las ciudades que la reciben.

En 2026, el torneo será el más grande en la historia del fútbol. Participarán 48 selecciones y se disputarán 104 partidos en tres países. México, Estados Unidos y Canadá compartirán la organización de un evento que convertirá las ciudades sede en el centro de una economía temporal que se mueve al ritmo del balón.

Para México, el torneo representa una oportunidad económica poco frecuente, concentrada en pocas semanas. Estimaciones de Deloitte apuntan a una derrama de alrededor de 2,700 millones de dólares, que puede llegar a 4,000 mdd en los escenarios más optimistas.

Porque el efecto no se limita al deporte. La llegada de los aficionados impulsa sectores completos de la economía local, desde hoteles y restaurantes hasta transporte y comercio. También modifica la forma en que las personas pagan, consumen y se desplazan por la ciudad. En los países sede, el comportamiento del consumidor cambia casi de inmediato. “Se vuelve más digital, más exigente y mucho más centrado en la experiencia”, afirma Francisco Valdivia, director general de Visa México.

El análisis de transacciones realizado por Visa Consulting & Analytics durante el Mundial de Qatar en 2022 mostró que el uso de pagos electrónicos se disparó. Los volúmenes de transacciones crecieron más del 50%, impulsados, principalmente, por los pagos sin contacto. Valdivia señala que, entre 2020 y 2024, las transacciones electrónicas en Qatar crecieron a una tasa anual superior al 85%, mientras que el volumen total de pagos aumentó más del 105%, un cambio que fortaleció la infraestructura digital del país incluso después de haber terminado el torneo.

Para México, recibir el Mundial por tercera vez abre una oportunidad parecida. La llegada de visitantes y la concentración de actividad económica presionan a los comercios a mo-

dernizar sus sistemas de cobro y a integrarse a un ecosistema digital que seguirá funcionando después de finalizado el evento. “El reto es asegurar que toda la red opere sin fricciones, incluso cuando miles de transacciones se concentran en estadios, zonas turísticas y corredores comerciales”, dice Valdivia.

El desafío es especialmente relevante para las pequeñas y medianas empresas. En México, apenas el 52% de las mipymes acepta pagos con tarjeta, según la Encuesta Nacional de Financiamiento a las Empresas. No obstante, si la infraestructura funciona, el efecto se extiende más allá del torneo, ya que los pagos digitales, la movilidad urbana y los servicios turísticos se vuelven parte del legado económico del evento.

Ese es uno de los motivos por los que las marcas comienzan a prepararse años antes del primer silbatazo. Para ellas, el Mundial no es solo un espectáculo deportivo, es una plataforma que transforma ciudades, acelera inversiones y redefine la manera en que millones de personas consumen durante algunas de las semanas más intensas del calendario global.

LAS MARCAS EMPIEZAN A JUGAR MUCHO ANTES

El ciclo comercial del Mundial de Qatar 2022 generó ingresos por 7,568 mdd, el nivel más alto en la historia de la FIFA. Gran parte de ese monto provino de derechos de transmisión, patrocinios globales y licencias comerciales vinculadas al torneo. El organismo proyecta que el periodo 2023-2027, que incluye el Mundial de Norteamérica, supere los 11,000 mdd. Con más selecciones, más partidos y tres países anfitriones, la Copa ampliará tanto la audiencia como el número de oportunidades comerciales.

Cuando Juan Carlos Ortega supo que Hyundai participaría como patrocinador del Mundial 2026, la reacción fue tan física como emocional. “Sentí dolor de panza”, recuerda el director senior de Ventas de la automotriz. Era la mezcla de entusiasmo y vértigo que implica entrar a uno de los eventos comerciales más grandes del mundo.

“El día que nos confirmaron la extensión del patrocinio, y además entendimos lo que implicaba ser sede, supimos que la oportunidad se expandía todavía más”, dice. Para Hyundai, que participa como patrocinador global, el Mundial representa una vitrina capaz de conectar visibilidad, negocio y experiencia de marca en una escala difícil de replicar en otros eventos.

Según el directivo, el costo de los espacios y activaciones para esta edición es cerca del 40% más alto que en Qatar 2022. El incremento habla del precio del escape y de la dimensión que alcanzará un Mundial jugado en mercados con mayor tamaño comercial y mediático.

Pero la diferencia no está solo en el presupuesto, también en el volumen de trabajo. Ortega calcula que la exigencia operativa y de marketing para su equipo creció en un porcentaje similar, porque la marca debe sostener su estrategia regular y, al mismo tiempo, integrar el torneo a toda su conversación comercial. En el caso de Hyundai, además, el Mundial tiene una función muy concreta de negocio. La automotriz lleva poco más de una década en México y aún enfrenta un reto de conocimiento de marca.

Hoy en día, dice el directivo, tres de cada 10 personas no saben qué es Hyundai, y entre quienes sí, apenas dos de cada 10 tienen una opinión excelente de la marca. El torneo apa-

LOS INGRESOS DE LA FIFA CRECEN

Los 7,568 mdd generados en el ciclo del Mundial de Qatar representaron un incremento del 18% respecto del periodo anterior.

INGRESOS EN EL CICLO 2019-2022

CIFRAS EN MDD

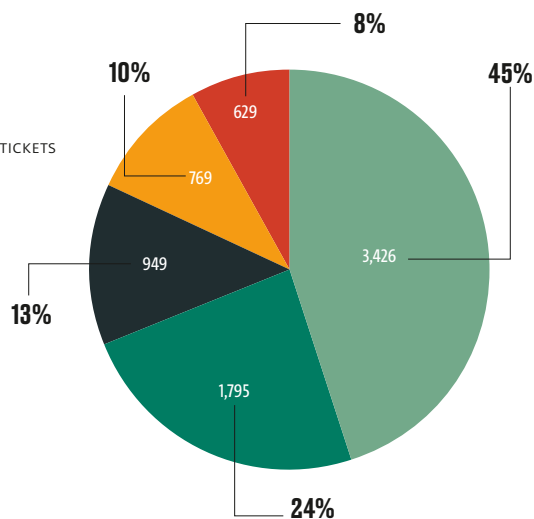
DERECHOS TV

MARKETING

HOSPITALITY / TICKETS

LICENCIAS

OTROS



FUENTE: FIFA Annual Report 2022.

2,739 MDD

**EN VALOR AGREGADO,
EQUIVALENTE AL 0.14% DEL
PIB NACIONAL, GENERARÁ
EL MUNDIAL EN MÉXICO.**



rece como una plataforma para elevar *awareness*, consideración y percepción en un mercado donde todavía hay espacio para crecer.

Por eso, el patrocinio no se queda en la visibilidad, se traduce en una operación amplia, física y emocional. Hyundai será responsable de transportar el trofeo durante su recorrido por el país junto con Coca-Cola, y de movilizar a ejecutivos, invitados y celebridades vinculadas con la FIFA mediante una flota de alrededor de 170 vehículos. Además, la marca prepara activaciones en ciudades sede, como Monterrey y Guadalajara, así como una gira de domos y experiencias en otras plazas del país donde no habrá partidos pero sí audiencia.

Ese mismo principio guía la estrategia de Coca-Cola, aunque desde otra dimensión. La empresa no es solo uno de los patrocinadores más visibles del torneo, también es una de las marcas con una relación más larga con la FIFA.

Carmen Méndez, vicepresidenta de Frontline Marketing de Coca-Cola México, señala que la compañía lleva cerca de ocho décadas acompañando al organismo en sus eventos más importantes, una alianza que convierte el fútbol en parte del ADN histórico de la marca.

Y México no es un mercado más para la empresa. Es uno de los más relevantes de su operación global y uno donde la conexión con el fútbol tiene una escala singular. “Nos emociona ver a nuestro país ser anfitrión por tercera ocasión”, explica Méndez.

Esa condición le permite a la compañía llevar

VISITANTES. Aunque las previsiones de la Secretaría de Turismo son optimistas, el turismo nacional será clave en este Mundial en México.

sus plataformas globales a una profundidad distinta y ejecutar a una dimensión mayor. Uno de los ejemplos más claros es el Tour del Trofeo de la Copa Mundial de la FIFA 2026, que recorrerá más ciudades que nunca en el país.

Pero el Mundial también altera la forma en que se planea el negocio. En Coca-Cola, explica Méndez, el torneo no desplaza campañas ni opera como un esfuerzo aislado, funciona como un acelerador natural de la estrategia. Durante la primera mitad del año, el fútbol se convierte en el principal marco emocional y cultural del país, y sobre ese contexto, la empresa articula plataformas de marca, iniciativas comerciales y experiencias para el consumidor.

Eso también obliga a pensar el portafolio completo, no solo en una sola etiqueta. El trabajo implica asignarle un papel a cada marca en distintos momentos de consumo, desde Coca-Cola y Coca-Cola Zero hasta Powerade o Ciel. La meta es acompañar al consumidor antes, durante y después de los partidos, sin perder el equilibrio del negocio en su conjunto. El consumo durante un Mundial local responde a tres fuerzas al mismo tiempo: emoción, ritual y disponibilidad en el punto de venta. El partido se vive en familia, con amigos o en comunidad, y esa energía se convierte en consumo cuando el producto está disponible en el momento preciso.

CAMBIOS DE HÁBITOS

Sin embargo, el torneo no solo transforma la estrategia de los grandes patrocinadores, también modifica el consumo cotidiano dentro del hogar. Cuando el Mundial entra en la rutina del país, los partidos reorganizan horarios, reuniones familiares y hasta lo que aparece en la mesa.

“Cuando un evento así llega al país, deja de ser únicamente un espectáculo deportivo y se convierte en parte de la vida diaria”, menciona Claudia Reyes, directora de Marketing Masterbrand y Leche de Grupo Lala. Los partidos se integran a la conversación cotidiana.

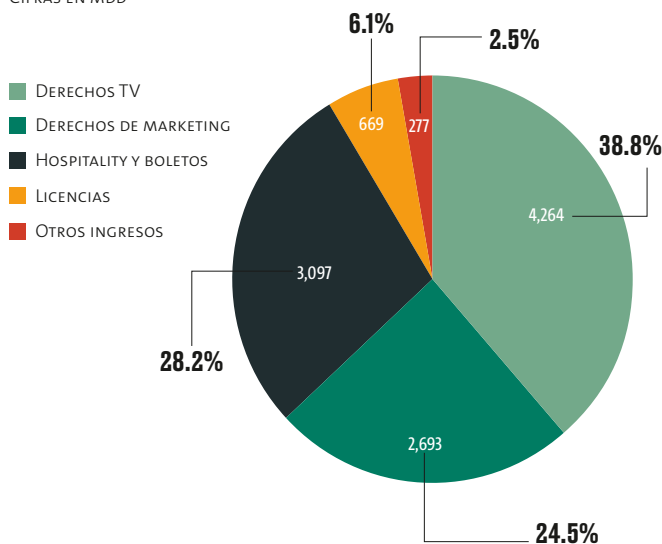
También cambia el consumo de alimentos. Los desayunos antes de los partidos, las reuniones con amigos o comidas posteriores al juego se convierten en espacios donde las marcas buscan estar.

Para Lala, que tiene más de 75 años de historia y una penetración superior al 90% en los hogares mexicanos, el

INGRESOS RÉCORD

La FIFA estima que el ciclo comercial que culminará con el Mundial de 2026 generará alrededor de 11,000 mdd en ingresos.

CIFRAS EN MDD



FUENTE: FIFA Annual Report 2022.

112,200 EMPLEOS

**TEMPORALES CREARÁ
LA JUSTA, EL 0.19%
DEL TOTAL EN EL PAÍS,
SEGUN DELOITTE.**

no previo al partido hasta las reuniones donde se comentan las jugadas después del silbatazo final”.

Para el Mundial, Lala desarrolló empaques especiales inspirados en camisetas históricas de la selección mexicana. En el caso de la leche, el sistema visual retoma 11 uniformes que marcaron generaciones de aficionados y los traduce a los colores tradicionales de su portafolio.

En otras categorías, los empaques funcionan como piezas coleccionables diseñadas para llevar el ambiente mundialista a la mesa de los hogares. El punto de venta se convierte así en el primer contacto con la experiencia del torneo, justo cuando los consumidores comienzan a preparar reuniones y compras para ver los partidos en casa.

LA COPA FUERA DE LA CANCHA

El Mundial no se vive solo en el estadio. El estudio ‘Tiempo extra: El dilema del futbol en México’, de McCann Worldgroup, sobre el comportamiento de los aficionados mexicanos, muestra que el futbol sigue siendo uno de los rituales sociales más poderosos del país. Solo el 2% ve los partidos en soledad. La gran mayoría, los vive como una experiencia colectiva.

La investigación revela que el partido ya no dura 90 minutos. La experiencia comienza antes del silbatazo inicial y continúa después del final, ya que los aficionados buscan información previa, comentan en redes sociales durante el juego y vuelven a conectarse después para analizar jugadas, ver resúmenes o discutir el resultado.

Ese cambio amplió el terreno donde compiten las marcas, pues hoy el Mundial se vive en pantallas, plataformas digitales, aplicaciones y conversaciones sociales. Y ahí entran compañías que no necesariamente están vinculadas con el deporte, pero que sí forman parte del ecosistema tecnológico que sostiene la experiencia.

Fabio Oliveira, director general de Lenovo México, explica que, en su caso, el Mundial representa una oportunidad para mostrar cómo la tecnología forma parte de cada momento del torneo, incluso cuando el consumidor no lo percibe.

Mundial representa una oportunidad para integrarse a esos momentos cotidianos que rodean el futbol. Esta vez, la empresa decidió hacerlo a través de Golalazo, una plataforma de campaña que busca conectar nutrición, convivencia y pasión futbolera. “La pasión también se nutre”, dice la ejecutiva sobre el concepto detrás de la iniciativa. “La idea es acompañar a los consumidores en distintos momentos del día, desde el desayuno

“Es una vitrina global donde la tecnología está presente en cada punto del ecosistema, desde la producción de contenidos hasta la forma en que los aficionados interactúan con el evento”, dice.

Lenovo participa como socio tecnológico de la FIFA. Su infraestructura sostiene procesos que van desde el procesamiento de datos hasta la producción de contenidos audiovisuales y la coordinación de operaciones logísticas.

De este modo, servidores, almacenamiento y soluciones tecnológicas especializadas forman parte del sistema que permite operar un evento que moviliza a millones de personas y genera enormes volúmenes de información.

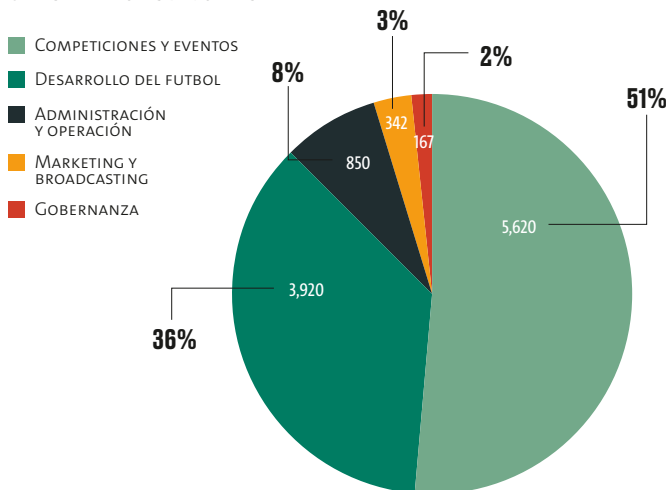
La tecnología también está transformando cómo las marcas entienden a los aficionados. “El futbol sigue siendo uno de los contenidos más poderosos para convocar audiencias masivas, pero ahora se vive en múltiples pantallas al mismo tiempo”, señala Ricardo Prado, Head de Insights & Analytics Latam de Samsung Ads.

La televisión conectada, las plataformas de *streaming* y las redes sociales han convertido el partido en una experiencia híbrida en la que el espec-

¿CÓMO PLANEA LA FIFA GASTAR EL DINERO DEL PRÓXIMO CICLO?

No solo crecerán los ingresos, también la inversión aumentará 73% respecto al ciclo anterior.

CIFRAS EN MILLONES DE DÓLARES



FUENTE: FIFA.

tador alterna entre ver el juego, revisar estadísticas, comentar en redes o buscar repeticiones en línea. De acuerdo con un análisis de Samsung Ads, el 95% de los mexicanos planea ver los partidos desde su casa y el 85% lo hará en su *smart TV*.

Para las marcas, eso significa que el punto de contacto se multiplicó, es decir, ya no existe un solo momento publicitario, ahora la conversación ocurre antes, durante y después de cada partido del encuentro.

Bajo esa línea, el análisis de datos se vuelve central. La información ayuda a las marcas a ajustar campañas, optimizar inversiones publicitarias y detectar oportunidades de conexión con el público en momentos específicos del torneo.

SECTOR CLAVE

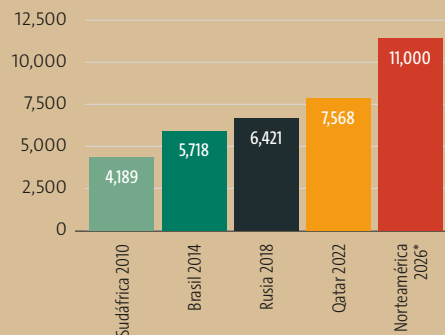
La industria turística será una de las que mejor aproveche el Mundial. Las estimaciones de Deloitte indican que México recibirá 836,000 turistas en el mes del torneo, el 66.5% de ellos, nacionales. Como comparativa, el torneo generó 1.3 millones de visitantes en Qatar, más de tres cuartas partes de ellos, extranjeros.

EXPERIENCIA. Una parte importante de los turistas en un Mundial suele aprovechar el evento para conocer más sobre el destino.

INGRESOS POR CICLO DEL MUNDIAL

El negocio no ha dejado de crecer en cada edición.

EN MDD



*Proyección.

FUENTE: Reportes financieros de la FIFA.

La Secretaría de Turismo espera la llegada de unos cinco millones. “Es optimista, podemos andar en un rango de 2.5 a tres millones. Aun así, el movimiento local será determinante. El turismo nacional y local va a ser más del 90% del mercado”, señala Hugo Vela, presidente de la Asociación Mexicana de Restaurantes (AMR).

La emoción del torneo impulsa decisiones rápidas de viaje y estancias que se organizan alrededor de un partido específico. De acuerdo con Alfonso Calzado, CEO global de IATI Seguros, cerca del 44% de los aficionados viaja internacionalmente para asistir a encuentros deportivos. “Es uno de los pocos eventos capaces de movilizar a millones de personas en cuestión de semanas”, comenta. En gran parte, responden a un impulso emocional. Los itinerarios se arman con poca anticipación y con un objetivo, ya sea ver a la selección, asistir a un partido específico o vivir el ambiente de una ciudad sede.

La edición anterior del torneo ofrece una pista sobre el perfil del visitante. Durante el Mundial de Qatar, el 77% de los asistentes llegaba por primera vez al país, y para una parte importante de ellos el viaje fue exclusivamente por el campeonato. El comportamiento del viajero mundialista tiene rasgos definidos. Predominan los adultos jóvenes que priorizan la experiencia sobre la planificación tradicional y rara vez viajan solos; cerca del 35% lo hace con amigos, el 34%, con su pareja, y el 33%, con su familia, lo que convierte el torneo en una experiencia profundamente social.

El turismo deportivo concentra cerca del 10% del gasto global en viajes, y eventos como la Copa del Mundo reúnen una parte importante de ese movimiento en pocas semanas. “Cuando el viaje nace de la emoción, la seguridad se vuelve la pieza que permite vivir la experiencia completa”, afirma Calzado. Por eso, la conversación sobre el Mundial no se limita al partido. También se extiende a las aerolíneas, al *retail*, a las plataformas de movilidad, la infraestructura tecnológica y los servicios que acompañan el desplazamiento de millones de aficionados.

Cuando el balón empiece a rodar, en junio de 2026, lo que estará en juego no será solo un campeonato, sino la oportunidad de que empresas de sectores muy distintos participen en una conversación global que, durante un mes, gira alrededor de una misma emoción compartida.



Hotel Avándaro

ARMONÍA ENTRE LA NATURALEZA Y EL HOSPEDAJE MODERNO

El recinto mantiene una propuesta que fusiona reuniones sociales con el medio ambiente y se adapta a diversos perfiles, en un mercado cada vez más competitivo.

Valle de Bravo destaca por su arquitectura integrada a la montaña, donde los materiales dialogan con el paisaje boscoso del Estado de México. Sus espacios abiertos y la abundante iluminación son los que propician una transición fluida entre el interior y el exterior, consolidándose como un destino predilecto para eventos sociales y corporativos.

Y es a partir de esta visión que el Hotel Avándaro logra una fusión que no solo define su estética, sino que traslada la esencia de la localidad a la experiencia de cada huésped. Su atmósfera dota a la propiedad de un carácter distintivo, convirtiéndola en el escenario ideal para bodas y celebraciones privadas.

También asegura que la versatilidad de sus instalaciones permite acoger a diferentes perfiles: desde parejas en busca de una escapada romántica y familias que priorizan el confort, hasta grupos que requieren una logística impecable en encuentros sociales o empresariales.

Y su política *pet-friendly* se alinea con las nuevas tendencias, facilitando la estancia de quienes viajan con sus mascotas.

SESIONES DE TRABAJO EN UN ENTORNO BOSCOZO

En el ámbito de los negocios, es un hecho que este hotel se ha posicionado como un referente para encuentros estratégicos, *offsites* y reuniones directivas.

Las organizaciones que prefieren espacios que trascienden el salón de juntas convencional pueden encontrar en Hotel Avándaro el ambiente que estimula la concentración, la creatividad y la cohesión de sus equipos.

La respuesta a esta necesidad radica en sus servicios especializados, conexión a internet de alta velocidad y un dominio natural que favorece las dinámicas de trabajo. Con certeza, la simbiosis entre hospitalidad de alto nivel y funcionalidad técnica es el factor diferenciador en el segmento corporativo.



LA AMPLIACIÓN DEL RECINTO ROBUSTECERÁ LA OFERTA INTEGRAL EN UNA SOLA UBICACIÓN.



CONCEBIDO BAJO CRITERIOS DE DISEÑO CONTEMPORÁNEO, ESPACIALIDAD Y FLEXIBILIDAD, HOTEL AVÁNDARO PUEDE ALBERGAR DESDE REUNIONES EJECUTIVAS HASTA CELEBRACIONES A MAYOR ESCALA.

**Hotel Avándaro
prepara la apertura
de un nuevo espacio,
proyectado bajo los
criterios de vanguardia,
amplitud y adaptabilidad.**

Al diversificar su infraestructura, Hotel Avándaro se erige como un destino completo. Su propuesta gastronómica, diseño contemporáneo, servicios de bienestar y zonas recreativas permiten que se establezca, armónicamente, tanto como un refugio de descanso como un vibrante punto de encuentro social.

**EL CATÁLOGO DE EXPERIENCIAS HAPPYTALITY
TAMBIÉN INCLUYE:**

- *Day pass* en cortesía al spa.
- Préstamo de bicicletas.
- Clases de yoga.
- Huerto orgánico.
- Zona de picnic.
- Cine al aire libre.
- Opción de acampar en la habitación.
- Kid's Club.

Visita: www.hotelavandaro.com.mx





EL OTRO SALARIO

Aunque los años de educación reeditúan, los
profesionistas no ven crecer sus ingresos de forma
proporcional a más tiempo de estudio.

POR: Dainzú Patiño





Ana P. es psicóloga y fue contratada hace más de ocho años. Sus condiciones laborales incluían prestaciones superiores a las de la ley y un salario de 16,000 pesos sin impuestos, por una jornada de nueve horas diarias de lunes a viernes. Desde entonces, su vida ha cambiado. Hoy en día, los precios de bienes y servicios que paga son más caros, sus necesidades aumentaron, vive en pareja, tiene una hija; más experiencia, conocimiento y responsabilidades en el trabajo, pero su salario en 2026 es el mismo que a finales de 2017.

El caso refleja la situación de muchos salarios de los profesionistas en México, que reportan caídas desde 2018 y ritmos lentos de recuperación desde 2023, frente a la inflación y la política de recuperación del salario mínimo que aplica desde 2019. El resultado es una afectación a su poder adquisitivo, indican cifras del Centro de Estudios Espinosa Yglesias (CEEY), el INEGI y la Comisión Nacional de Salarios Mínimos (Conasami).

“Los salarios reales de los profesionistas han presentado cierto crecimiento, pero esta recuperación todavía es irregular y volátil”, explica Ana Raquel Aponte Trujillo, investigadora del CEEY. “A partir de 2023, en el caso de las personas con licenciatura, este aumento reciente ronda entre el 3 y el 5% anual, mientras que para aquellas con posgrado hay incrementos más altos, pero también mucha volatilidad. Podemos decir que la educación es un factor clave para tener empleos con mejores condiciones, pero no es una garantía constante para mantener o mejorar el poder adquisitivo del ingreso”.

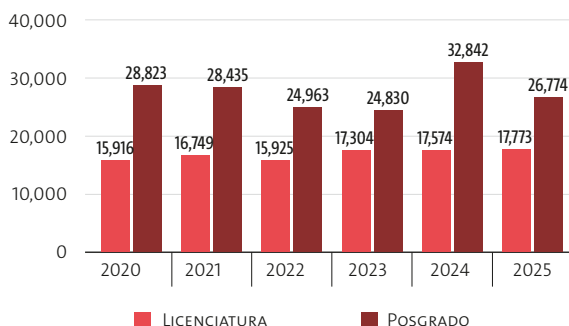
SIN AUMENTOS

Ana P. ha visto una evolución en su trabajo, ejerce más tareas tras un recorte de personal en su área, tiene más experiencia y capacitación para uso de herramientas digitales, pero recibe el mismo pago. “Cuando llegué, mi equipo era de 18 personas, ahora somos ocho, y hay que absorber las tareas que dejaron de hacer quienes se fueron”, cuenta.

SUBE Y BAJA

La recuperación de los salarios de profesionistas aún es irregular y volátil, especialmente en personas con posgrado, que han visto descensos en sus ingresos desde 2020.

INGRESO PROMEDIO MENSUAL
EN PESOS DE 2026



FUENTE: IMCO, con información de la ENOE.

De octubre de 2017, cuando recibió su primera quincena, al cierre de 2025, los precios de productos y servicios se han encarecido 48%, reporta la calculadora de inflación del INEGI. “Hay que hacerse de estrategias para hacer rendir el dinero: ponerle más verdura a la carne, salimos de vacaciones dentro del país, llevamos una vida sencilla”, agrega la psicóloga.

Se trata de una situación generalizada. De 2018 a 2025, los salarios reales (descontando la inflación) de personas con licenciatura crecieron en promedio 0.07% cada año, los de posgrado cayeron 0.43%, mientras que la inflación promedió 4.8%. Además, los salarios promedio de los profesionistas en México se recuperan a menor ritmo que el mínimo, que en los últimos siete años creció a dos dígitos por la política de la administración del expresidente Andrés Manuel López Obrador, que continúa este sexenio.

El principal objetivo de esta política es recuperar el poder adquisitivo de los trabajadores de menores ingresos, para desde ahí empujar los salarios de la población más calificada, pero esto último no se ve, considera Rogelio Gómez Hermosillo, presidente de Acción Ciudadana Frente a la Pobreza.

Un crecimiento de los salarios de profesionistas al mismo ritmo que la recuperación del salario mínimo no es sostenible, señalan, por otra parte, los especialistas consultados. Junto a la política de salario mínimo, distintas reformas en materia laboral –a partir de 2020, como la eliminación del *outsourcing*, la Ley Silla, el incremento de los días de vacaciones y la actualización de tablas de enfermedades– han aumentado el costo de la nómina de trabajadores del 20 hasta el 40%, refieren estimaciones del Instituto Mexicano de Contadores Públicos.

UN PROBLEMA SISTÉMICO

Pero en México, el 95.5% de los empleadores son micro, pequeñas y medianas empresas, que en su mayor parte no tienen la capacidad económica para enfrentar estos costos. Muchas han cerrado, recortado gastos y plazas o se van a la informalidad, explica Óscar de la Vega, abogado laboral y expresidente del Comité Técnico Nacional de Capital Humano del Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas (IMEF). Agrega que a estos costos laborales sin aumentar la productividad, se suma la incertidumbre judicial, regulatoria y fiscal.

Con los incrementos laborales, las empresas contienen los salarios de quienes ganan más. “Estamos hablando de salarios mayores al mínimo, sobre todo porque no solo es una persona con ese nivel de ingresos, sino varias. Eso multiplica la carga fiscal y social que ya pagas, porque esa también aumenta en proporción”, explica Sebastián Corona, investigador del IMCO.

“A diferencia de los ingresos de los profesionistas, el salario mínimo perdió valor por decreto, y por decreto está recuperando valor”, señala Gómez Hermosillo. “En teoría, varios años ga-

nando lo mismo también refleja que el empleador no está valorando la experiencia”.

LA EDUCACIÓN COMO ELEVADOR SOCIAL

El tema educativo es un factor más tras el rezago de los salarios de los profesionistas. En México, solo el 19% de la población de entre 25 y 64 años cuenta con una licenciatura, 2%, un posgrado, y 1%, una carrera corta o técnica. El total es 22% con educación superior (poco más de 14.4 millones de personas, que representan el 11% de la población total). Este es el nivel más bajo de egresados de la OCDE junto con Italia. El porcentaje más alto lo tiene Canadá, con 65%, seguidos por Japón y Corea, con 57 y 56%, respectivamente. El promedio de los países del organismo es 41.2%. “Para gran parte de la población, el problema no es si la licenciatura paga más o no, sino que ni siquiera logran llegar a ese nivel educativo”, agrega Aponte.

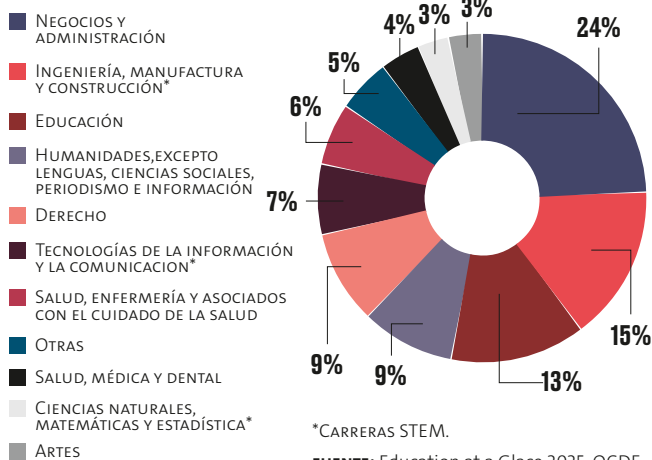
Los bajos niveles de acceso a la educación superior obedecen a la falta de recursos económicos de las familias, la capacidad limitada de las universidades públicas y la falta de un sistema para la evaluación educativa, refiere Mexicanos Primero. También se observa un presupuesto público en educación, del 3.4% del PIB el año pasado, menor que el de la recomendación internacional (entre el 4 y el 6%), además de descensos y estancamientos del gasto público por estudiante de educación superior y posgrado desde 2019 y 2021, respectivamente, de acuerdo con un análisis del Centro de Investigación Económica y Presupuestaria (CIEP).

Los pocos que llegan a las aulas universitarias, estudian sobre todo una carrera social, cuando el mercado laboral demanda cada vez más carreras en ciencias, tecnología, ingeniería y matemáticas (STEM).

“Las carreras no han cambiado en 10 años. Administración, Contabilidad, Psicología son inamovibles. Siempre se estudian las carreras que no son precisamente las que tienen más mercado laboral, que en la actualidad requiere mucho carreras

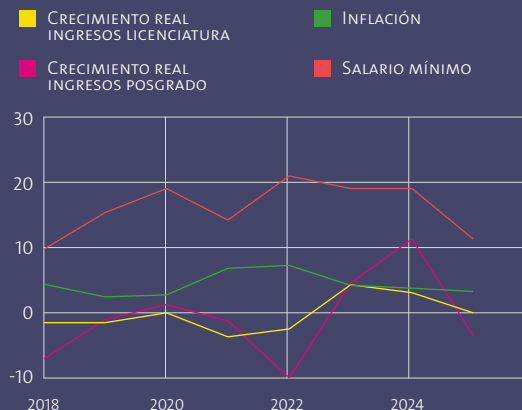
¿QUÉ CARRERAS SE ESTUDIAN EN MÉXICO?

Las carreras de Administración, Derecho y Ciencias Sociales, en menor demanda, acaparan el 42% de la educación superior, mientras que las carreras STEM, con demanda en crecimiento, concentran el 25%.



POR ABAJO

Los salarios promedio reales de los profesionistas crecen por debajo de la inflación afectando su nivel adquisitivo.



FUENTES: CEEY con datos de la ENOE 2005-2025. INEGI y Conasami.

STEM, estas no crecen al mismo ritmo que las ciencias sociales”, comenta Corona.

Esto genera que existan muchos profesionistas en áreas poco demandadas, dificulta la competencia por los empleos, y que los jóvenes con título universitario no puedan acceder a posiciones en las que sus beneficios por su esfuerzo de cuatro a cinco años de licenciatura se vean recompensados, agrega el investigador del IMCO.

HACIA LA INFORMALIDAD

Con estas condiciones, los egresados realizan trabajos que no requieren título, lo que causa un efecto negativo sobre los salarios, señala el estudio ‘El mercado de trabajo de los profesionistas en México, características y tendencias 2024’, de la UAEM. También la falta de opciones y los salarios estancados en el sector formal desplazan a los profesionistas a la informalidad.

Casi el 30% de los graduados universitarios trabajan informalmente, mientras que las empresas se enfrentan a una considerable escasez de talento, refiere la OCDE en su ‘Estudio económico sobre México 2026’. Si bien los salarios en la informalidad son más bajos, los formales se mantienen estancados, mientras que los informales han crecido 11%, en una serie de 2005 a 2024, explica Axel González Gómez, coordinador de Datos de México, ¿cómo vamos?

Las cifras de la ENOE del INEGI muestran que las personas con mayor nivel educativo acaparan los porcentajes de la población subocupada, que pasaron en 2018 del 28.3% del total, al 38.7% en 2025. Respecto a la población desocupada, pasó del 48.9 al 57.8%, en el mismo periodo. La subocupación indica que las personas, a pesar de tener un empleo, están en busca de más actividades u horas de trabajo para generar más ingresos. Mientras, la población desocupada indica la fuerza laboral subutilizada, en una economía que se desacelera desde hace cuatro años consecutivos, detalla Víctor Gómez Ayala, director de Análisis Económico de Finamex. En 2025, de acuerdo con cifras del IMSS, se perdieron más de 25,000 empleadores formales.

APORTE A LA MOVILIDAD

A Ana P. le inculcaron que estudiar una carrera le permitiría tener un mejor empleo, más ingresos y prestaciones, incluso contribuir al desarrollo del país con su conocimiento, pero al

ver mermados sus ingresos, prestaciones y tiempo libre por el paso de los años, la embarga la desmotivación. “Cada año, mi salario se acerca más al mínimo”, dice. En 2017, cuando fue contratada, su salario, sin impuestos, equivalía a 6.2 salarios mínimos, al cierre de 2025 fueron 1.8, y para 2026 son 1.6 veces.

“Con los incrementos, el salario mínimo está alcanzando lo que eran los salarios profesionistas hace 10 años. Se desincentiva a que las personas quieran subir en la escalera corporativa, simplemente porque van a crecer las responsabilidades y no va a crecer el ingreso de manera proporcional”, explica Corona.

Pese a las condiciones, estudiar la universidad sigue siendo un punto clave de inflexión para la movilidad social, pues el mayor salto en ingresos ocurre de pasar de la preparatoria a la licenciatura, donde el ingreso promedio real aumenta cerca del 50%, detalla la investigadora del CEEY. También es más probable tener acceso a las prestaciones sociales que brinda el sector formal, si se estudia una carrera, explica el especialista de México, ¿cómo vamos?

OFERTA Y DEMANDA ALINEADAS

Si bien el acceso a la educación superior es una herramienta clave para la movilidad social, este no puede actuar solo, se requiere un mercado laboral capaz de absorber ese capital humano en empleos de calidad, refiere el CEEY. Para ello, una mejor alineación de los programas educativos con la demanda del mercado laboral es prioridad crucial. Esto reduciría la brecha de habilidades y ampliaría el acceso a empleos formales de mayor productividad. La formación profesional dual, aunque aún limitada, ha arrojado resultados positivos y debería ampliarse, recomienda la OCDE a México.

“También se deben abordar políticas laborales que nos ayuden a disminuir la informalidad”, comenta la investigadora del CEEY. De acuerdo con la OCDE, reducir la informalidad requiere avances en todo el sistema educativo mexicano, desde la educación inicial hasta la superior, para ayudar a los estudiantes a adquirir las habilidades necesarias para el empleo formal. Agrega que aumentar el gasto público en educación, que sigue siendo relativamente bajo, es tan importante como garantizar que el gasto adicional se utilice de manera eficaz.

Por igual, hay compromisos del lado del profesionista, quien puede observar tendencias en su industria y obedecer a ellas capacitándose por su cuenta o pidiendo apoyo de la empresa.

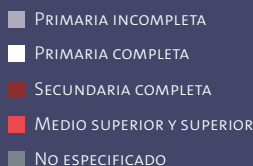
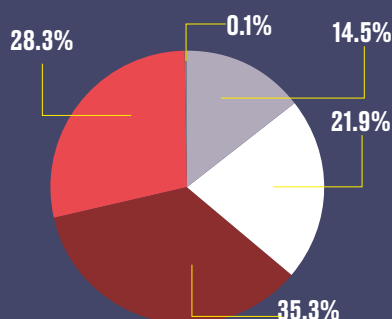
“Lo que se necesita es una cuestión de política económica, política industrial, para que más personas con esos niveles educativos puedan tener una capacitación más específica, para empleos que son más solicitados actualmente. Lo que se ve ahora, por ejemplo, es todo este fervor de la inteligencia artificial”, considera González, de México, ¿cómo vamos? “Además del nivel educativo, lo que se pide es que muchas personas tengan

ACAPARAN SUBOCUPACIÓN Y DESOCUPACIÓN

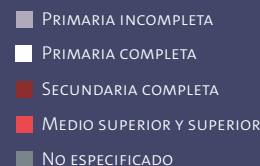
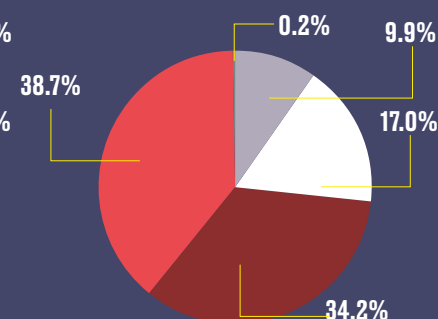
Cifras del INEGI muestran que las personas con mayor nivel educativo concentran los mayores porcentajes de la población subocupada y desocupada en México.

Población subocupada

4° trimestre 2018

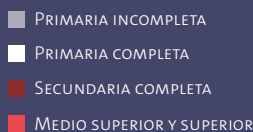
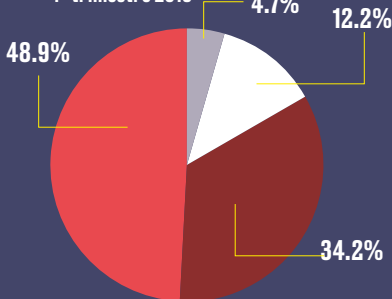


4° trimestre 2025

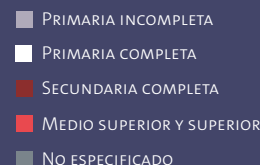
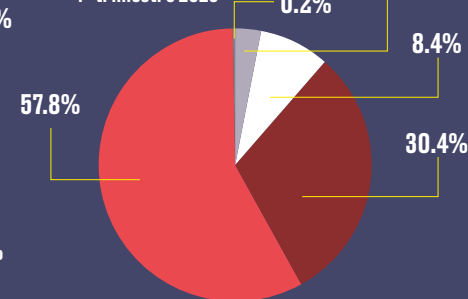


Población desocupada

4° trimestre 2018



4° trimestre 2025



FUENTE: INEGI.

formación técnica relacionada a programación para implementar estas herramientas en su trabajo”. En tanto, Aponte considera que tener un marco legal para salarios de profesionistas, como el que existe para el salario mínimo, ayudaría a establecer bases para la recuperación de su poder adquisitivo.

De no empujar medidas para mejorar el mercado laboral de los profesionistas, este permanecerá condenado a ingresos estancados, condiciones y prestaciones en detrimento; además de una sobreoferta de profesionistas en áreas de baja demanda laboral de hasta 28.7 millones en 2050, advierte el IMCO.



Nuevo León

FORTALECE LA PROTECCIÓN DE LA CIUDADANÍA CON UN ESQUEMA DE INTELIGENCIA

Como gobernador, Samuel García redefine la vigilancia estatal al entregar una sede de alta especialidad. Con helipuertos para la respuesta táctica inmediata de la División Aérea, un C5 de vanguardia y un centro de datos que opera 24/7, el Cuartel General de la Nueva Fuerza Civil eleva el estándar de seguridad rumbo al Mundial 2026.

FOTOS: CORTESÍA

Logros históricos

EN CONFIANZA NACIONAL



“En Nuevo León, no vamos a esperar a que ocurra un incidente ni una tragedia para activarnos y desplegar el 100% de la policía estatal”.

**SAMUEL GARCÍA,
GOBERNADOR DE NUEVO LEÓN.**

La Fuerza Civil de Nuevo León se posiciona como la policía estatal con mayor aceptación en el país. De acuerdo con la Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública (ENVIPE), presentada en 2025 por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), obtuvo el primer lugar nacional en los indicadores de confianza y desempeño.

El reporte reveló que el 73.8% de los ciudadanos encuestados valora positivamente a la corporación. Esta cifra representa un avance respecto al año anterior y coincide con los resultados de la Encuesta Nacional de Seguridad Pública Urbana (ENSU).

En dicho estudio, la Fuerza Civil también se posicionó a la cabeza de las policías estatales de México, gracias al trabajo conjunto con los niveles federal y municipal que ha permitido contener los delitos. Para sostener estos indicadores, la administración de Samuel García Sepúlveda apuesta por el Cuartel General de la Nueva Fuerza Civil, con el fin de cimentar un esquema de atención al instante en todo el territorio.

CENTRALIZACIÓN Y ESTRATEGIA DE ÉLITE

EJE	CAPACIDADES	IMPACTO
BASE DE MANDO	Unifica inteligencia, videovigilancia y coordinación en un solo punto.	Optimiza los tiempos de respuesta y la comunicación interna.
INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA	Integración del nuevo C5 y un <i>data center</i> de alto rendimiento.	Habilita el procesamiento masivo de datos para la prevención del delito.
MONITOREO EN TIEMPO REAL	Vigilancia constante de cámaras urbanas y unidades de transporte público.	Aumenta la sensación de seguridad del ciudadano durante sus trayectos diarios.
OPERATIVO “PRESENCIA TOTAL”	Patrullaje permanente en carreteras del estado.	Refuerza las principales vías de comunicación.



EL CUARTEL GENERAL DE LA NUEVA FUERZA CIVIL MATERIALIZA UNA VISIÓN DE TRASCENDENCIA: EL EMBLEMA DE UN ESTADO QUE SENTARÁ EL PRECEDENTE EN LA SEGURIDAD PÚBLICA EN MÉXICO.

La base para el futuro

En 2024, sobre la avenida Morones Prieto, comenzó a erigirse este nuevo cuartel. Con certeza, más que una construcción de concreto y acero en el panorama de Monterrey, será un ícono de la protección ciudadana.

Se trata de una de las obras más ambiciosas del gobernador Samuel García, el ecosistema tecnológico pensado para ser el cerebro de la seguridad en la Zona Metropolitana y el pilar de una transformación sin precedentes.

García afirma que el valor del proyecto radica en su capacidad de respuesta. Al integrar sistemas de monitoreo de inteligencia avanzada, pretende eliminar los puntos ciegos y su ubicación es clave para el rápido despliegue de unidades en las principales vialidades de acceso al estado.

“El Cuartel General de la Nueva Fuerza Civil incorporará tecnología de punta, movilidad, análisis de datos y coordinación interinstitucional en tiempo real”.



INFRAESTRUCTURA DE CLASE MUNDIAL

Tras alcanzar el 80% en su proceso de construcción, los niveles prioritarios del cuartel entraron en funcionamiento a finales de marzo de 2026. El desarrollo del Fideicomiso de Proyectos Estratégicos (FIDEPROES) constará de dos torres conectadas por una plaza central, con capacidad para albergar hasta 1,200 personas.

El “Edificio Administrativo” ostenta 20 niveles y concentra las áreas de primer contacto, auditorios, comedor, Carrera Policial, el nuevo C5 con su respectivo centro de datos y, en la parte más alta, se localiza uno de los helipuertos.

Por otra parte, el “Edificio Táctico” de siete niveles cuenta con un estacionamiento para 400 vehículos, *stand* de tiro, equipamiento antimotín y un segundo helipuerto más amplio. La operación aérea será fundamental para realizar patrullajes y brindar apoyo táctico con cobertura inmediata.

La Fuerza Civil de Nuevo León se distingue por ser el primer lugar nacional en desempeño y confianza policial, según el INEGI.

LA EVOLUCIÓN DEL C5

El mensaje es contundente: Nuevo León está evolucionando hacia un modelo preventivo y completamente coordinado para mantener su posición de liderazgo nacional. Uno de los componentes más innovadores será el nuevo C5 en el nivel 10 del inmueble. Está equipado con un *videowall* que se sincroniza con el sistema principal, diseñado para analizar lo que ocurre en toda la entidad.

Al respecto, García explica que en este espacio se fusionarán las cámaras de seguridad públicas, privadas y del Fideicomiso para el Sistema Integral de Tránsito Metropolitano (SINTRAM), con 4,000 nuevos camiones.

Incluso se revisará y regulará la situación diaria en el Metro, en los tranvías y en los camiones, mediante sistemas de videovigilancia y rastreo satelital (GPS). También será posible supervisar los recorridos, frecuencia de las unidades y activations de los botones de auxilio.

Al C5 se suma un *data center* de última generación y los dos helipuertos para la División Aérea (10 helicópteros y un Black Hawk), que facilitarán que la asistencia profesional esté presente ante emergencias, con una rapidez excepcional.



DESDE EL NIVEL 20 DEL "EDIFICIO ADMINISTRATIVO", EL BLACK HAWK OPERARÁ DE FORMA PERMANENTE PARA RESPALDAR UNA INTERVENCIÓN OPORTUNA.



ASÍ SE ACTIVARÁ EL NÚCLEO DE LA SEGURIDAD

El nivel tres del Cuartel General de la Nueva Fuerza Civil se destinará al área de Carrera Policial, enfocado en la formación y especialización de los cadetes que se integrarán a la corporación.

Asimismo, se priorizará el vínculo directo con la población mediante los módulos especializados para recibir denuncias y peticiones, que se situarán en el cuarto piso.

Paralelamente, se ofrecerá orientación integral por parte de dependencias como la Secretaría de las Mujeres, la Secretaría de Medio Ambiente y el Instituto de Movilidad y Accesibilidad (IMA).

En el nivel cinco se establecerán las “Mesas de Seguridad semanales”, un espacio de convergencia donde autoridades estatales, federales y municipales unificarán estrategias y evaluarán resultados.

Desde este centro de mando se articulan acciones conjuntas con el Ejército, la Guardia Nacional, la Fuerza Aérea, la Fuerza Civil y diversas corporaciones municipales, con un modelo colaborativo.

Como anfitrión de la Copa del Mundo 2026, Monterrey recibirá encuentros internacionales que pondrán a la ciudad en la mira global. Ante este desafío, el Cuartel General de la Nueva Fuerza Civil fungirá como el centro de coordinación con la FIFA. Su misión será garantizar que el torneo transcurra con orden, proyectando a Nuevo León como un referente en protección y logística de eventos masivos. Por ello, más que una obra de infraestructura moderna, el cuartel representa una visión de futuro: el símbolo de un estado preparado para marcar la pauta de la seguridad pública en el país.



“Queremos consolidar a la Nueva Fuerza Civil como un referente de modernidad y eficiencia en toda América Latina”.



META CUMPLIDA

Mientras el nuevo cuartel se perfila hacia la recta final de construcción, el gobierno de Samuel García mantiene la guardia en alto con el operativo “Presencia Total”. Conducido por Gerardo Escamilla Vargas, titular de Fuerza Civil, implica un compromiso de patrullaje ininterrumpido durante los próximos cuatro meses.

El objetivo es robustecer el blindaje en las arterias viales. Con la mirada puesta en el Mundial de Fútbol 2026, la seguridad se intensificará en puntos críticos (como la Carretera Nacional) y se extenderá hacia las rutas que conectan con Saltillo, Reynosa, Laredo, Monclova y el puente Gloria-Colombia.

El trabajo coordinado entre las fuerzas armadas y las autoridades federales seguirá rindiendo frutos, como la reducción histórica de más del 75% en la incidencia delictiva con la que Nuevo León ha alcanzado el “semáforo verde”, la máxima calificación para un estado protegido y confiable.

Despliegue

INSTITUCIONAL EN NÚMEROS

20

niveles administrativos
en el cuartel

7

niveles tácticos

2

helipuertos

1

helicóptero Black Hawk
permanente

400

vehículos de
estacionamiento táctico

1,200

personas de
capacidad operativa

4,000

nuevos camiones
monitoreados vía SINTRAM



**NUEVA FUERZA CIVIL
DE NUEVO LEÓN**

**PRIMER
LUGAR**

EN CONFIANZA

ÚNETE A LA COMUNIDAD SUSCRÍBETE AHORA

EXPANSION

Quién

ELLE

ESCANEA PARA
INGRESAR AL
SITIO



tienda.grupoexpansion.com

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





DAÑOS. Las fallas en los lanzamientos de cohetes como los de SpaceX no han perjudicado solo a México, también a otros países, como Kenia.

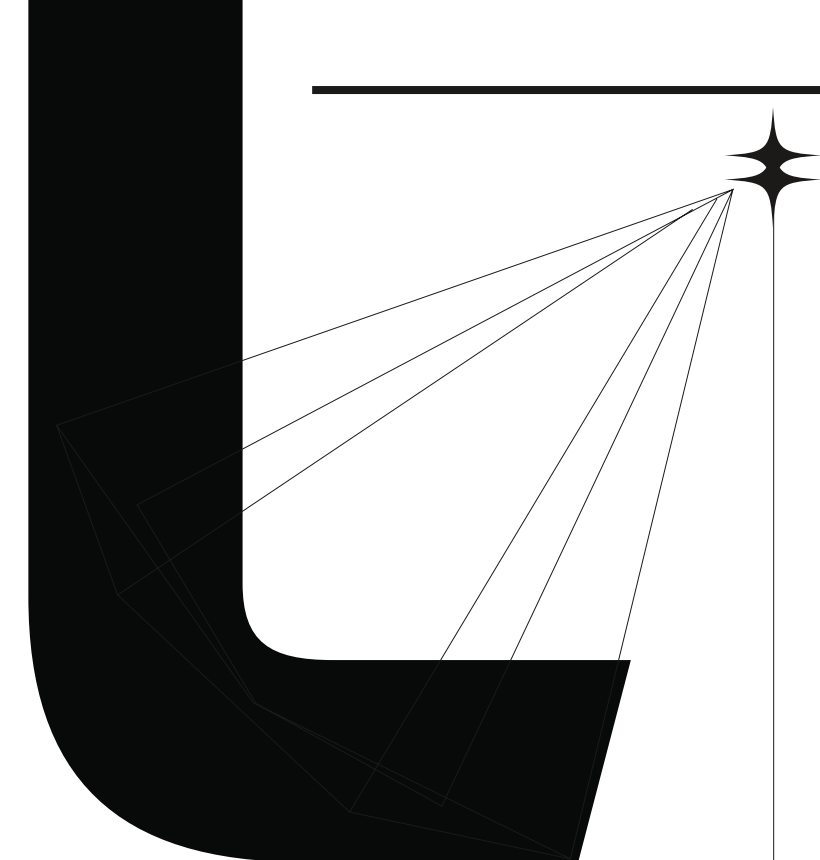


LO QUE NO SE PIERDE EN

EL ESPACIO

La basura de SpaceX esparcida por Playa Bagdad, Tamaulipas, es un caso que ilustra los riesgos que trae consigo el aumento de lanzamientos.

POR: Ana Luisa Gutiérrez



os desechos fueron arrastrados por el mar. Era la primera vez que la gente veía residuos espaciales en Playa Bagdad, Tamaulipas. Eso se ve en películas, pero no se sabe qué hacer cuando uno tiene de frente la basura.

Eso le sucedió a Jesús Elías Ibarra el 31 de mayo de 2025, cuando vio 12 tanques de 15 kilos capaces de soportar 4,500 libras de presión en el aire, además de fragmentos plásticos y metálicos en la playa que lleva una década resguardando para la fauna marina.

La basura tenía nombre, era del Starship Super Heavy, de SpaceX, considerado el cohete más grande y potente jamás construido. Un artefacto que busca ser, en el mediano plazo, el hogar móvil de los humanos espaciales en la Luna, Marte y más allá. Pero su perfeccionamiento empieza a tener un costo para la vida humana y el medioambiente.

La basura hallada por Ibarra, presidente de la ONG Conservación e Investigación de la Biodiversidad (Conibio Global), fue producto del noveno lanzamiento del Starship, ocurrido el 27 de mayo. El despegue se realizó desde la Starbase, el complejo de SpaceX

ubicado en Boca Chica, Texas, a cinco kilómetros al norte de Playa Bagdad, un proyecto en el que ha invertido 7,500 mdd.

La misión tuvo fallas técnicas. SpaceX perdió el control del propulsor, o *booster* en el argot espacial, que ayuda a impulsar el cohete, lo que derivó en una explosión en el aire que terminó en el golfo de México y que quedó registrada en la transmisión en vivo de la propia empresa. La Administración Federal de Aviación (FAA), que regula la seguridad aérea estadounidense, dijo estar al tanto de la 'anomalía' y descartó lesiones o daños a bienes públicos.

Hasta ese día solo había rumores de la existencia de residuos de SpaceX sobre territorio nacional. Las versiones más fuertes se gestaron incluso antes, en noviembre de 2024, cuando la empresa, propiedad de Elon Musk, realizó una operación con un resultado similar: una explosión del propulsor. Pero esa vez, el *booster* estalló en el mar y el agua amortiguó el impacto, generando pedazos más grandes. "Todo pasó en la noche", cuenta Ibarra. "Las embarcaciones de SpaceX de inmediato limpiaron todo, ni un pedazo de basura espacial encontramos en aquella ocasión. Fueron muy inteligentes para actuar de inmediato".

Pero la basura en Playa Bagdad convirtió el relato en una batalla ambiental y humana contra el hombre más rico del mundo, Elon Musk. "El segundo cohete pudo caer en Matamoros o en cualquier ciudad, porque la torre de control perdió contacto con el propulsor", detalla el activista, que ha documentado la basura de SpaceX y que incluso llamó la atención de la presidenta Claudia Sheinbaum, quien contactó a las secretarías de Marina (Semar), Relaciones Exteriores (SRE), Medio Ambiente y Recursos Naturales (Semarnat), la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (Profeпа) y la Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas (Conanp).

La comunicación permitió que 15 técnicos analizaran Playa Bagdad, ubicada en el Área de Protección de Flora y Fauna de la Laguna Madre y Delta del Río, refugio de tortugas, cangrejos, pelicanos, gaviotas, delfines y ocelotes, según la Conanp. Esto generó un diagnóstico preliminar que determinó afectaciones al mar y que fue avalado por Sheinbaum en su conferencia del 25 de junio, quien anunció posibles sanciones contra SpaceX por el impacto, tras enviar buques estadounidenses a territorio nacional para recuperar los restos del Starship.

La presidenta no estuvo en el sitio, pero escucharla generó un respaldo y una esperanza casi inusitada, de que todo podría resolverse en el mediano plazo.

MÁS LANZAMIENTOS

La sensación de tranquilidad en Playa Bagdad dura poco. SpaceX intensifica su actividad, mientras el caso de impacto ambiental en el país aún está en proceso. La FAA, tras una evaluación de afectación al medioambiente, le autorizó realizar lanzamientos cada dos semanas, es decir, un total de 25 despegues del Starship Super Heavy al año, cuando anteriormente estaba restringida solo a cinco.

La empresa presentó su propuesta de aumento de lanzamientos en la administración de Joe Biden, pero la determinación se dio en mayo de 2025, a pocos meses del segundo mandato del presidente Donald Trump. Musk, hasta ese mes, era una figura central del republicano, al liderar la estrategia de reducción de gastos y burocracia del gobierno y las agencias reguladoras, incluida la FAA que supervisa sus empresas.

SpaceX busca mantener su dominio en la New Space Economy, valuada en 1.8 billones de dólares hacia 2035, según el Foro Económico Mundial, y en la que Amazon y Virgin Galactic también quieren protagonismo. La Luna y Marte se han convertido en el estandarte personal y corporativo de Musk, símbolos de una segunda oportunidad de la humanidad para ser una especie multiplanetaria.

En realidad, el objetivo de la actividad espacial es beneficiar a la humanidad, pero su aceleración plantea un dilema creciente: ¿se justifica el impacto ambiental que provoca el alza de lanzamientos? Esto se pregunta el presidente de Conibio, al recordar uno de los lanzamientos de octubre del año pasado.

El despegue fue percibido como una prueba de bomba atómica, como las que se ven en las películas: el ruido de una explosión sónica acompañada de una enorme bocanada de vapor, mientras el suelo cimbra como si fuera un sismo trepidatorio, una actividad poco recurrente en Tamaulipas.

No es exagerada la descripción. El Starship Super Heavy mide 121 metros, casi como un edificio de 32 pisos. Pero su impacto no radica solo en su altura, sino en su poder sonoro. Para residentes de South Padre Island y Port Isabel, Texas, a casi 10 kilómetros de la base de Boca Chica, el ruido del vuelo de prueba de aquella vez fue el equivalente a estar solo a 60 metros de un avión Boeing 747 durante su despegue, dijo Kent Gee, un ingeniero acústico, citado en *The New York Times*. Si se toma como parámetro el análisis del investigador, el efecto en Playa Bagdad fue más potente. Para la población, el efecto acústico fue como si tuvieran el avión a 30 metros.

Playa Bagdad también lidia con las pruebas de encendido de motores que sirven para verificar su control y su rendimiento. Los ejercicios generan entre 105 y 125 decibeles, equivalentes a un concierto de rock, según un estudio de la Sociedad Acústica de América, que asegura que esos niveles implican un alto riesgo auditivo. La FAA, en su investigación de

impacto ambiental, reconoce que los ensayos producen ruido y una pluma de calor, pero al ser de día y de hasta 15 segundos, no causan daños.

REGULACIÓN SIN ATERRIZAJE

Los conflictos espaciales, hasta hace menos de un lustro, eran asuntos casi atípicos. Pero el aceleramiento de la industria privada muestra que la actividad debe regularse, ya que tiene repercusiones en la vida de los animales y de las personas.

Max Benítez, abogado espacial y académico de la UNAM, asegura que las empresas cuentan con seguros para cubrir los gastos por explosiones y fallos en lanzamientos. “Es como un guardadito con el que pueden pagar en caso de un siniestro”, argumenta. “Las afectaciones aumentarán por la frecuente actividad espacial y es necesario hacer esfuerzos para mejorar las regulaciones internas, a fin de que se presenten menos impactos”.

El caso de México no es el único. En diciembre de 2024,

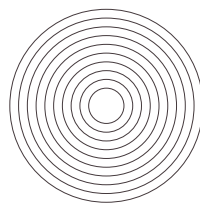
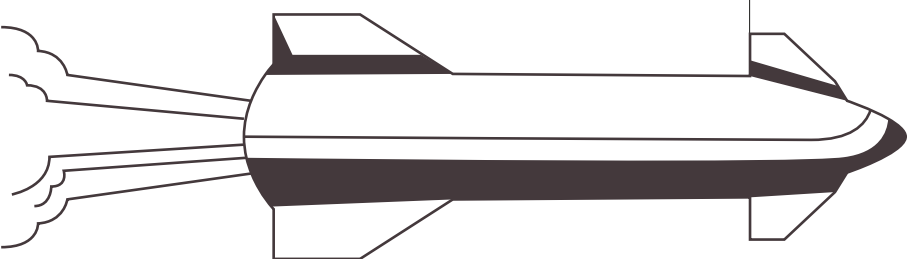
lograr reparaciones por daños ambientales, pero reconoce que esas remediaciones no provienen de las empresas.

Cuando se reportan casos ambientales, como el de Tamaulipas, es probable que los Estados invoquen el Convenio sobre Responsabilidad Internacional por Daños Causados por Objetos Espaciales, que se traslada más al terreno de la diplomacia. “Un país debe demostrar que las actividades espaciales del otro lo están afectando y, a partir de eso, buscar los mecanismos que ese Estado colocará a sus empresas”, detalla Benítez. En el caso de Estados Unidos, la FAA regula a SpaceX y sería el encargado de los mecanismos.

Roberto Briano, ingeniero aeroespacial, asegura que, en México, la ausencia de una legislación ultraterrestre lo coloca en una posición sensible, pese a no tener compañías como SpaceX, pero debe tener mecanismos de protección. “Una ley ultraterrestre interna genera mecanismos claros de cómo se actúa, por ejemplo, en caso de eventos de basura espacial”, explica.

La actual administración busca impulsar la industria espacial al incluirla en el Plan México. La idea es detonar el sector con la aprobación del proyecto de Reforma Constitucional ‘Actividades del espacio ultraterrestre, la Luna y otros cuerpos celestes’, que pretende modificar los artículos 28 y 73 de la carta magna para que el sector espacial sea considerado como actividad estratégica y prioritaria del Estado, además de que el Congreso determine el marco regulatorio con el que el país y los privados operarán. Pero la iniciativa de ley se ha quedado en intención y sin fecha para su discusión.

Mientras el caso de Playa Bagdad se encuentra en medio de un proceso diplo-



**7,500
MDD**

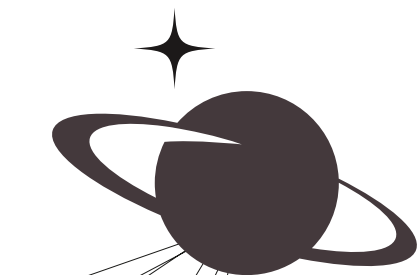
**HA INVERTIDO
SPACEX EN EL
DESARROLLO DEL Y**

**STARSHIP
SUPER HEAVY**

**Y EN SU STARBASE
DE BOCA CHICA,
EN EL CONDADO DE
CAMERON, TEXAS.**

la aldea de Mukuku, en Kenia, reportó basura espacial de SpaceX. La remediación de impacto ambiental aún se resuelve por la vía de tratados internacionales de los años 70, en los que las amonestaciones y responsabilidades recaen solo en los Estados, aun cuando la actividad espacial pasó a manos de privados, ya no solo de los gobiernos.

Benítez enfatiza que, aunque los convenios internacionales son viejos, aún cuentan con un soporte legal capaz de



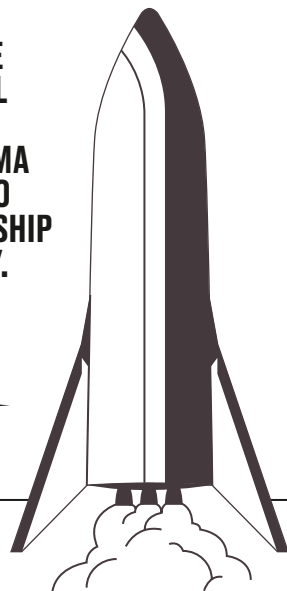
mático, la única opción que ha encontrado, por ahora, la organización ambiental y asociaciones como Greenpeace es manifestarse en las cercanías de la base de SpaceX en cada nuevo lanzamiento, gracias a que los tratados internacionales estipulan que no se puede ejecutar una misión espacial si hay humanos cercanos a la actividad.

Esta regla ya permitió retrasar lanzamientos e, incluso, que el propulsor del Starship explotara en territorio estadounidense. SpaceX reconoce que el retraso en las operaciones impactaría en demoras o, incluso, la cancelación del segundo contrato para el alunizaje tripulado acordado entre la NASA y la empresa en noviembre de 2022, cuyo acuerdo está valorado en 1,150 mdd. Por ahora, los activistas ambientales se aferran a este nuevo mecanismo que, incluso, implementarán este 7 de abril, pero son conscientes de que la medida no evitará que la empresa de Musk siga representando un riesgo.

Por su parte, SpaceX reveló en un documento que el costo de mantener la Starbase y el programa de Starship Super Heavy

4MDD

**DIARIOS INVIERTEN
SPACEX EN
MANTENER
SU STARBASE
EN TEXAS Y EL
DESARROLLO
DEL PROGRAMA
RELACIONADO
CON EL STARSHIP
SUPER HEAVY.**



JUGADORES. En 1.8 billones de dólares está valuada la industria espacial por parte del Foro Económico Mundial, donde existen más competidores además de SpaceX.

es de aproximadamente 4 mdd diarios. Al no poder realizar lanzamientos, la empresa incurriría en este costo con escaso o nulo beneficio. La cifra implicaría una inversión de 1,460 mdd anuales para operar el plan espacial.

EL DAÑO EN MÉXICO

Las altas vibraciones que produce cada lanzamiento de SpaceX han dejado impactos en la fauna y en la población, estimada en unos 17,199 habitantes, según el último censo de la Conanp. Las casas ya presentan señales de daño estructural. “Las bases de las viviendas, que de por sí son muy antiguas, se debilitan en cada lanzamiento y esto pone en riesgo a las personas de posibles colapsos”, asegura Ibarra.

La pesca, dice, se ha reducido. Los pobladores hoy operan casi en números rojos ante la caída en las capturas porque las vibraciones provocan la muerte de algunos peces, al ser animales sensoriales; los delfines resultan con quemaduras y las tortugas también son víctimas del sonido de cada lanzamiento, que tiende a compactar la arena de la playa y, con ello, de los nidos. “En mayo del año pasado, de los ocho nidos identificados, seis se perdieron”, lamenta Ibarra.

Las aves migratorias, que cada temporada llegan a la playa para

anidar, también resultan dañadas. Los pobladores aseguran que, tras el estruendo, muchas quedan desorientadas y terminan abandonando sus nidos, dejando caer huevos e, incluso, a los polluelos.

Aunque la investigación del impacto ambiental en Playa Bagdad se inició en junio del año pasado, hasta la fecha no se tiene un estatus claro del proceso, a pesar de que la propia Sheinbaum ha prometido hacer público el documento.

Esta situación preocupa a Conibio y a la población. Desde octubre no han tenido actualización del tema por parte del gobierno. Ante el silencio, la propia organización ambiental denunció a la empresa de Elon Musk ante la Profepa. La queja está acompañada de pruebas recabadas durante expediciones científicas, donde documentó la presencia de fragmentos, motores y restos del propulsor Starship, así como daños estructurales en el fondo marino a 20 kilómetros de Playa Bagdad. “Soy realista. Elon Musk no se va a detener, pero debe pagar los daños y con ese dinero sería posible apoyar proyectos y crear un grupo para limpiar la basura espacial”, considera Ibarra.

Expansión solicitó información del caso a través de la plataforma de transparencia de gobierno. Profepa dijo que hay tres expedientes sobre la investigación de SpaceX, pero al encontrarse en medio de una resolución administrativa, reservó los documentos; mientras que la SRE aseguró que el caso de la basura espacial de SpaceX, al ser de índole diplomático y estar en curso, se reserva por cinco años. La Semarnat afirmó no contar con información, documento, trámite o expresión documental que se relacione con la empresa SpaceX, a pesar de ser una dependencia involucrada en la pesquisa.

ELLE
PODCAST

HABLEMOS DE MODA

El primer podcast de moda en México

JORDI LINARES
EDITOR DIGITAL

CLAUDIA CÁNDANO
EDITORA GENERAL



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



GRUPO
EXPANSION

DISPONIBLE EN:



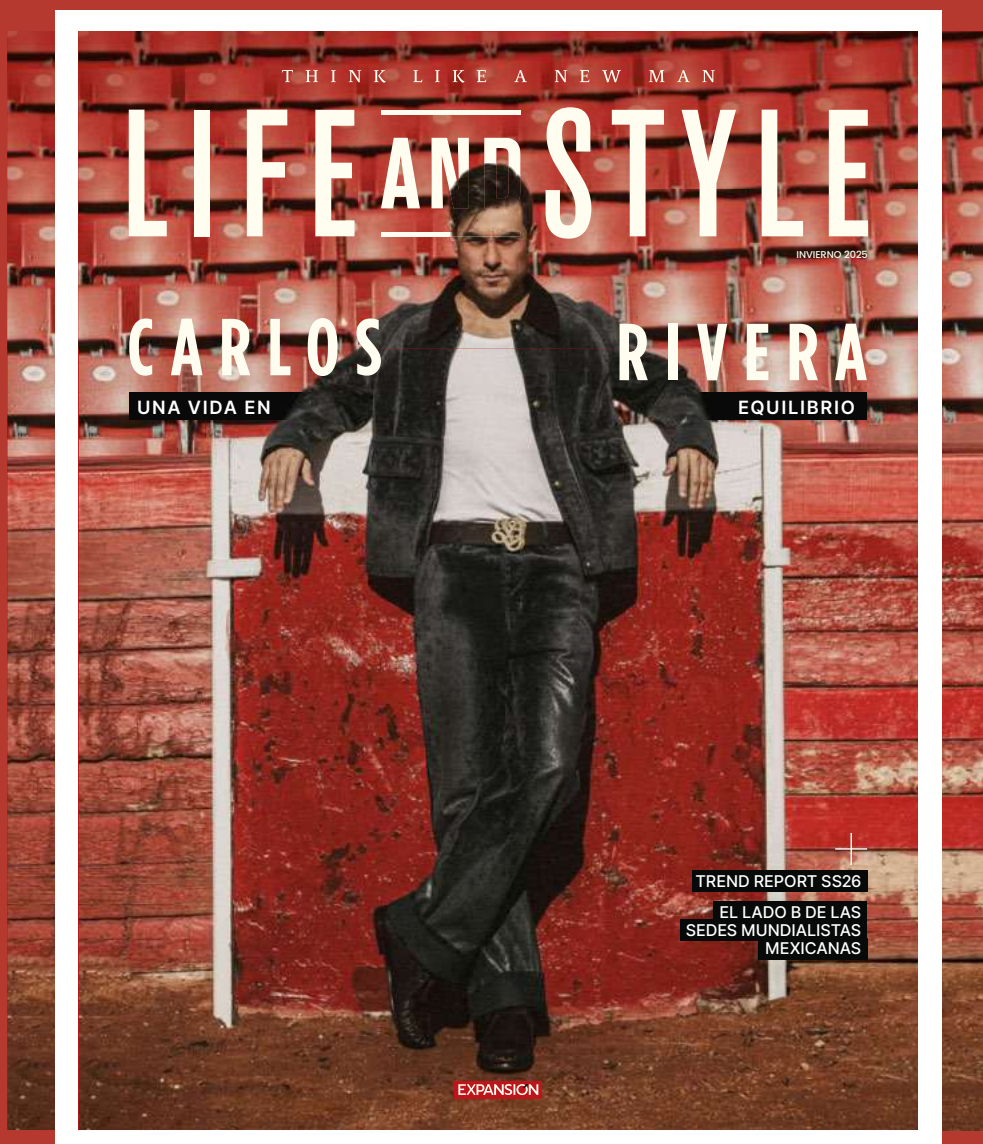
DEEZER



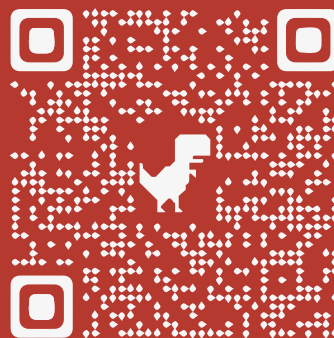
amazon
music



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



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



ESPECIAL



EL MUNDIAL EN EXPANSIÓN

EN ESTA ENTREGA:

- MINIGUÍA DE LAS SEDES MUNDIALISTAS

Toronto / P. 122

- EL OBJETO DEL DESEO

Salud en la mano / P. 124

- ANÁLISIS DE CONSUMO

El perfil de los hogares / P. 125

- LA ENTREVISTA

*Rodrigo Rizzi, General Manager de
The St. Regis Mexico City / P. 126*

121

01-ABRIL-2026

MINIGUÍA DE LAS CIUDADES DEL MUNDIAL: TORONTO

Lo mejor de Ontario

Sin ser la capital del país, Toronto es, sin duda, una de las ciudades más cosmopolitas y modernas de Canadá. Además de mucho fútbol, el próximo mes de junio mostrará toda su riqueza gastronómica, cultural y de entretenimiento.

POR: Pedro Aguilar Ricalde

DÓNDE COMER

AKIN

El chef Eric Chong ha logrado en muy poco tiempo que este restaurante se vuelva una referencia de la diversidad gastronómica de Toronto. aKin abrió sus puertas a finales de 2024 –teniendo al también chef Alvin Leung como socio y mentor– y, meses después, recibió su primera estrella Michelin de la mano del Young Chef Award 2025 para Chong. Su menú degustación es una mezcla de precisión técnica y narrativas personales y culturales en la que las influencias asiáticas y los ingredientes canadienses dan lugar a un nuevo y refrescante discurso gastronómico.

@akin.toronto



DÓNDE HOSPEDARSE

LE GERMAIN HOTEL TORONTO MERCER

Como parte de una empresa familiar canadiense, este hotel es el escaparate perfecto para el diseño contemporáneo que se produce en el país. Además de una conveniente ubicación en Mercer Street –a pocos pasos de teatros, restaurantes y, desde luego, del Toronto Stadium–, se distingue por un servicio de primer nivel y una aproximación moderna al concepto de hospitalidad. PUNCH es un espacio gastronómico que toma inspiración de Londres, con un menú de comida anglo-india, y Mercer Lounge es un bar de coctelería que invita a relajarse con una copa en la mano.

@legermainhotels



CHARLEMAGNE COCKTAIL BAR

Lo más frecuente en este bar es que el jazz sea la música de fondo con la que los clientes disfrutan de los cocteles que preparan sus experimentados *bartenders*. Localizado en el número 100 de Portland Street –en la planta alta de Café Renée, en el barrio conocido como Garment District–, tiene una atmósfera que recuerda la de los *speakeasy* tan populares en la era de la prohibición. Además de las bebidas, tiene un breve pero sustancioso menú de pequeñas botanas que maridan con los tragos que encantan a quienes buscan una propuesta refinada y, a la vez, casual en Toronto.

@charlemagnecocktailbar

915 DUPONT

El nombre hace referencia a la dirección donde se localiza este café, bar y *listening lounge* caracterizado por su aspecto industrial. Por las mañanas, opera como un café y por las noches se transforma en un bar y sede de eventos en el que los cocteles, el sake y el whisky imponen su ley. Este espacio de Dovercourt Village se caracteriza por sus interiores acogedores y poco convencionales, por su sistema de sonido para reproducir viniles y una ecléctica mezcla de asistentes que contribuyen a dotarlo de su personalidad única.

@915dupont



DÓNDE COMPRAR

LOST & FOUND

Quienes busquen una boutique que reúne clásicos, básicos de *streetwear* y prendas resistentes pueden dirigir sus pasos al barrio de Ossington, más específicamente a Lost & Found. En su interior, caracterizado por una atmósfera relajada, se pueden encontrar creaciones de marcas internacionales, como las japonesas Beams Plus y Nanga, y otras más conocidas, como Comme des Garçons, Stussy y Alden, a la vez que otras locales.

@shoplostfound



PRIME SEAFOOD PALACE

Un gran exponente del *fine dining* abrió sus puertas en 2022 con el chef y empresario Matty Matheson —famoso por su papel en la serie *The Bear*— como responsable del concepto. Las carnes, los pescados y los mariscos, preparados con ingredientes canadienses elegidos cuidadosamente, se sirven en un espacio diseñado por el arquitecto Omar Gandhi y maridados con una impecable selección de vinos. Los cortes añejados, los callos de hacha sellados y el pulpo merecen una mención muy especial.

@primeseafoodpalace

QUÉ VISITAR

GALERÍA DE ARTE DE ONTARIO

Con una admirable colección de más de 120,000 obras —que incluye expresiones del arte contemporáneo más vanguardista hasta piezas de artistas indígenas y canadienses, así como de maestros del arte europeo— y albergada en un edificio diseñado por Frank Gehry, este museo es uno de los más importantes de Norteamérica. Hacia finales de junio —el 24, para ser exactos—, se inaugurará la muestra “The Impressionist Revolution: Monet to Matisse from the Dallas Museum of Art” que, gracias a la colaboración entre las dos instituciones, dará acceso al público a obras de artistas como Renoir, Degas, Van Gogh, Mondrian, Munch y muchos más.

@agotoronto



ESPECIAL



EL MUNDIAL
EN
EXPANSIÓN

OBJETO DEL DESEO

Al alcance de la mano

El anillo inteligente Oura mezcla la precisión en el monitoreo de métricas de salud con la belleza del titanio o de la cerámica.

POR: Pedro Aguilar Ricalde



Creado para convertirse en un acompañante personal capaz de monitorear más de 50 métricas de salud y bienestar, el Oura Ring es un anillo inteligente que, con solo llevarlo en el dedo, puede brindar información precisa y personalizada que ayude a una vida más equilibrada. Esto es posible gracias a un sistema de detección multionda y a 18 rutas de señal que ofrecen una visión más clara y confiable del cuerpo –y de factores que lo afectan, como el sueño, la actividad, el estrés, la preparación y la salud cardíaca–, a través de una aplicación que registra y procesa todos estos datos con la ayuda de algoritmos inteligentes.

Los modelos de la más reciente versión están fabricados en titanio o cerámica y, en ambos casos, se garantizan el alto desempeño, la durabilidad y una estética minimalista. Sin importar la opción que se elija, estamos convencidos de que, con su ayuda, los aficionados al fútbol llegarán en las mejores condiciones posibles a esos partidos del Mundial que requerirán toda su atención, energía y, desde luego, pasión.



EL MUNDIAL
EN
EXPANSION

ANÁLISIS

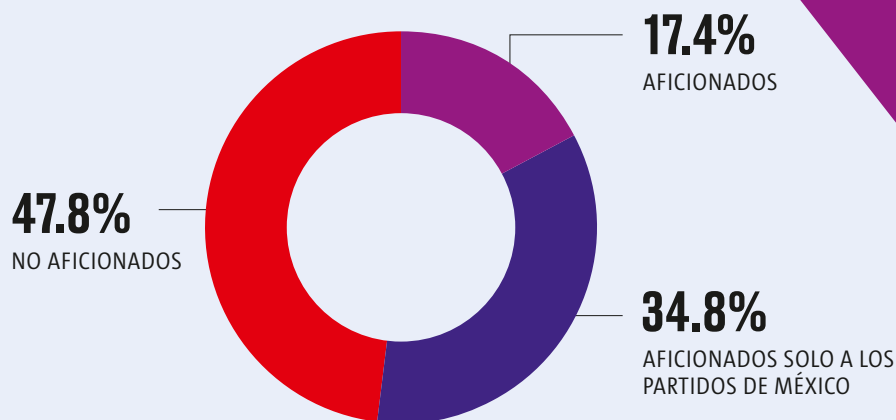
El perfil del aficionado

NielsenIQ realizó una encuesta en los hogares mexicanos para conocer cómo están integrados, aunado a las intenciones de compra en diferentes productos.

POR: Luis Alberto Zanela

¿QUÉ TAN AFICIONADOS SON LOS HOGARES?

Casi la mitad de las unidades familiares del país se declara no aficionada al fútbol.



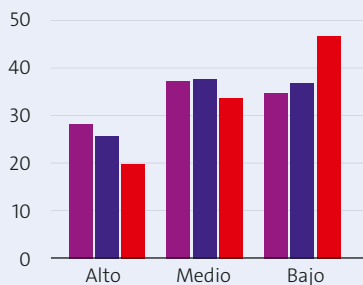
¿CÓMO ESTÁN INTEGRADOS?

DATOS EN PORCENTAJE

NIVEL SOCIOECONÓMICO

EL 28.2% DE LOS HOGARES AFICIONADOS AL FÚTBOL SON DE UN NIVEL SOCIOECONÓMICO ALTO.

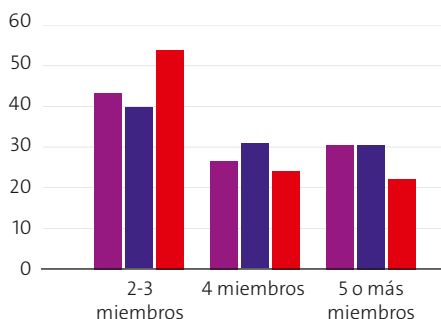
■ AFICIONADOS
■ AFICIONADOS MÉXICO
■ NO AFICIONADOS



CUÁNTAS PERSONAS EN CASA

EN EL 30.4% DE LOS HOGARES AFICIONADOS AL FÚTBOL HAY EN PROMEDIO CINCO O MÁS MIEMBROS POR HOGAR.

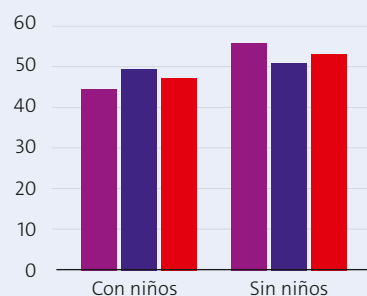
■ AFICIONADOS
■ AFICIONADOS MÉXICO
■ NO AFICIONADOS



EN FAMILIA

EN EL 55.6% DE LOS HOGARES AFICIONADOS AL FÚTBOL HAY PRESENCIA DE NIÑOS MENORES DE 12 AÑOS.

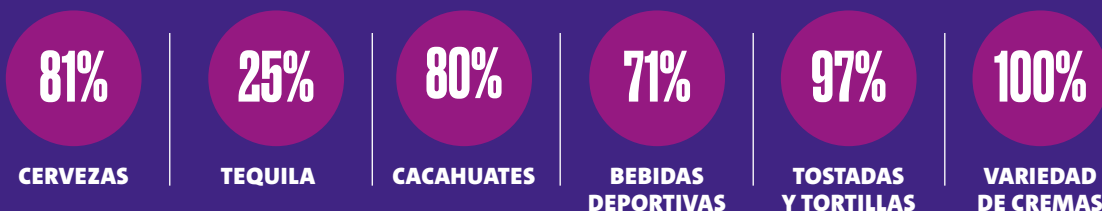
■ AFICIONADOS
■ AFICIONADOS MÉXICO
■ NO AFICIONADOS



¿EN QUÉ GASTAN LOS HOGARES DURANTE LA JUSTA?

Para todos los consumidores, los refrescos y botanas se encuentran en el primer y segundo lugar en el top de sus compras; mientras que, para los hogares que solo son seguidores del evento cuando juega México, hay una mayor propensión hacia categorías como:

Intención de compra de los aficionados



En un hotel, pero no como turista

Rodrigo Rizzi vive el torneo de forma intensa. La industria en la que se desempeña es clave para dejar una buena experiencia a los visitantes.

POR: Puri Lucena

E

ra 1982. El Mundial se disputaba en España y, a miles de kilómetros de allá, un niño de cuatro años estaba tirado en el piso, viendo un partido de fútbol, sin entender muy bien qué estaba pasando, pero sintiéndose inmensamente feliz. “Estábamos en la sala viendo los juegos con unos tíos y recuerdo ese ambiente con mucha emoción, ver a mis padres felices. Recuerdo la intensidad de ese momento”, comenta Rodrigo Rizzi.

El General Manager de The St. Regis Mexico City fue futbolero. Jugó mucho en la escuela y en la universidad. Pero su pasión por el deporte, reconoce, siempre fueron las artes marciales. “Del Mundial lo que me gusta, obviamente, es esta emoción de los países jugando contra sí, esta competencia saludable entre las nacionalidades”, explica.

México es el octavo país en el que vive Rizzi, quien se considera un poco “ciudadano del mundo” y que se ha enamorado de muchas nacionalidades.



DIVIDIDO. La pasión de Rodrigo Rizzi por el fútbol se ha adaptado al país en el que se encuentra, así que ahora se debate entre México y Brasil.

“

HOY, LA CIUDAD DE MÉXICO ES UNA DE LAS MÁS IMPORTANTES DEL MUNDO PARA QUE LA VISITES COMO TURISTA.

”

/ ESPECIAL /



**EL MUNDIAL
EN
EXPANSIÓN**

En Perú, vivió la Copa de 2018 y asegura que se sentía más emocionado por ir por Perú que por Brasil. Incluso, compró la playera para él y su esposa, que es mexicana. “Y, cuando Perú jugaba, la invitaba al hotel y estábamos los dos con nuestras playeras. Y va a pasar lo mismo este año, que me voy a comprar la de México”.

Vestirá los colores de la selección nacional debajo de su camisa, que se quitará durante los partidos que se jugarán entre semana. Y, claro, hará lo mismo cuando juegue Brasil. Sería más complicado si la verdeamarela se enfrentara a México, la presión sería otra.

Rizzi está convencido de que este Mundial será importantísimo para la Ciudad de México, que ya viene en una “curva hacia arriba” no solo en el incremento de turistas, también de acontecimientos artísticos y culturales, en opciones de ocio y servicios. “Hoy en día, la Ciudad de México es una de las ciudades más importantes del mundo para que la visites como turista, sin hablar de la parte de negocios. Y la Copa va a traer un *exposure* aún más fuerte, y todos salimos beneficiados de esa derrama”, dice el direc-

tivo, convencido del efecto que tendrá a largo plazo el Mundial en las tres ciudades sedes del país.

Vivir un Mundial como General Manager de un hotel como The St. Regis le imprime a la experiencia un halo adicional. Serán semanas de mucho trabajo y de mucha ocupación, en un momento en el que las tarifas están más elevadas de lo habitual. Eso también aumenta la exigencia de los huéspedes.

Y el trabajo no es solo durante ese mes, en el que habrá actividades especiales, como sets de DJ o *watch parties*, entre otras sorpresas que Rizzi no quiere adelantar, sino que comienza desde un año antes, para planear la estrategia comercial, diseñar cómo llenar el hotel de manera sustentable para generar una buena experiencia y la responsabilidad de ofrecer buenos resultados a la compañía.

EL EFECTO A LARGO PLAZO

Pero lo que más le interesa, insiste, es que el Mundial sea un superéxito para el país y, más concretamente, para la Ciudad de México, donde está el hotel que lidera. “Que no sea simplemente si fue bueno más o menos. Yo tengo el deseo de que nos vaya bien a todos, que todos los hoteles estén llenos, que se llene la ciudad y la gente esté disfrutando. Esto es lo que en realidad me preocupa, porque estamos viviendo tiempos difíciles mundialmente”, afirma.

Sobre la percepción de violencia que tiene el país fuera de las fronteras, Rizzi reconoce que es algo que

ESPECIAL



EL MUNDIAL
EN
EXPANSION



ACCIONES. El hotel se está renovando este año para el torneo que, indica Rizzi, derivará en que 2027 sea uno de los mejores años en resultados.

LA QUINIELA DE RODRIGO RIZZI

Quién ganará el Mundial:
Argentina o Francia.

A qué fase llegará México:
Le cuesta decidir. “Yo te digo dónde va a quedar, pero no me puedes preguntar nada más, no me puedes preguntar quién va a ganar”, dice entre risas, antes de soltar: “México va a estar en la final con Brasil”.

Qué jugador será el más valioso:
Lionel Messi.

preocupa, pero que también lo haría en cualquier otro lugar.

“Siempre, los profesionales del turismo estamos preocupados por las narrativas negativas respecto del destino. Yo he trabajado en Brasil, en Estados Unidos, en Puerto Rico, Costa Rica, Panamá, Perú y otros países y siempre hay problemas”, explica. “Y no ayuda cuando hay narrativas negativas respecto al destino. Entonces, sí, claro que me preocupa, a mí y a todos mis colegas de la industria. Pero nos preocupa acá y también en Japón, en Dubái o en Francia. Donde sea que estemos, uno desea lo mejor para el país en el que está”.

Porque no se trata solo de las semanas del Mundial, también el efecto posterior que genera. Lo primero que se siente, afirma Rizzi, es un vacío, después de un mes de juegos, de repente, la fiesta se acaba y no siempre se logra ver bien que el efecto positivo ya está generado. El directivo está convencido, de hecho, de que 2027 será uno de los mejores años para el hotel, que además se está renovando para llegar con nueva cara al torneo.

MOMENTOS FAMILIARES

Rizzi vivirá intensamente su trabajo en el hotel, pero si México llegara a jugar en domingo (lo hará si pasa como si pasa como segundo la fase de grupos), el partido lo verá con sus suegros.

Le cuesta decidir quién ganará el Mundial. Argentina llegará fuerte a la justa deportiva, pero también lo hace Francia, señala.

“Es una pregunta difícil, mira lo que pasó en el Mundial del 94, que jugó Brasil con Italia y Brasil ganó en los penales porque el último jugador de Italia se equivocó”, recuerda sobre aquella final, la primera en un Mundial que se decidió en la tanda de penales. “Si es Brasil, estoy contento, pero va a tener que trabajar duro para ganar”.

**+78K
PERSONAS**

**ELIGEN MOVERSE
SIN TRÁFICO.**

MENOS CLAXON, MÁS CAMPANITA.



Patrocinado por



HSBC



ECOBICI



Estar:

Aquí. Para ti. Siempre.
Sí te checa.



Cámbiate a Banamex.