

ENTREVISTA

*MILDRED
VILLEGAS*

**DIRECTORA GENERAL
UNILEVER MÉXICO**

ASTRAZENECA

*La estrategia después
de la vacuna.*

PÁG.
72

*AMERICAN
EXPRESS*

*Viaja premium, pero
también en el metro.*

PÁG.
90

TALENTO & CRECIMIENTO

→ La multinacional
refuerza su apuesta
por el país con
nuevas inversiones.



EXPANSION.MX
JULIO 01, 2025
\$74 MN 1328

**“HAY CAMBIOS
RELEVANTES QUE
ABREN LA PUERTA A
PODER TENER UNA
TRANSFORMACIÓN
PROFUNDA DEL
SISTEMA DE SALUD”.**

Julio Ordaz,
presidente y director general
de AstraZeneca México.





Con FUNO proteges tu inversión.

Invierte en un portafolio inmobiliario sólido, diversificado y respaldado por años de experiencia.

Al invertir en **FUNO**, inviertes en más de **600 propiedades** estratégicas, como naves industriales, oficinas y centros comerciales, y tu inversión no solo mantiene su valor a lo largo del tiempo, sino que puede otorgar rendimientos adicionales.





Torre Cuarzo, CDMX.

¿POR QUÉ **FUNO** ES UNA INVERSIÓN INTELIGENTE?

1. **Protege tu capital ante la inflación**

Las rentas se ajustan con el tiempo, lo que ayuda a mantener el valor real de tu inversión.

2. **Recibe ingresos constantes**

Obtén dividendos trimestrales gracias al rendimiento de más de **600 propiedades**.

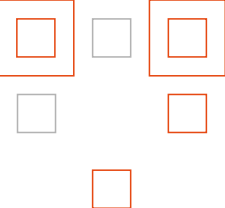
3. **Diversifica sin complicarte**

Al invertir en **FUNO**, tu dinero se distribuye en distintos sectores inmobiliarios, reduciendo el riesgo.

 Renta de espacios:
800 847 2757

 @funo.mx

 @fibraunomx



NO NECESITAS SER EXPERTO PARA HACER QUE TU DINERO TRABAJE PARA TI.



San Martín Obispo, Edo. de Méx

Descubre hoy los beneficios de
invertir con la **FIBRA** más sólida
de México y Latinoamérica.

Conoce más:



 /Fibraunomx

 Fibra Uno (FUNO)

 www.funo.mx



TIGER WOODS

COLLIN MORIKAWA

BRYSON DECHAMBEAU

SCOTTIE SCHEFFLER

JON RAHM

REACH FOR THE CROWN



ROLEX Y EL GOLF: ALIADOS DESDE 1967



BROOKS KOEPKA

LUDVIG ÅBERG

HIDEKI MATSUYAMA

ADAM SCOTT

JUSTIN THOMAS



EL DAY-DATE



EXPANSIÓN CONTENIDO

01—JULIO—2025



62

EN PORTADA: MILDRED VILLEGAS

UNILEVER MIRA A LARGO PLAZO

Su directora general en México habla sobre los planes de la compañía más allá de la inversión de 30,000 mdp recién anunciada.

GAME CHANGERS

- 8 **TOROTO**
MITIGAR EL IMPACTO
La *start-up* no solo capta CO₂, también tiene proyectos hídricos.

PULSO

- 11 **ESTADOS Y MUNICIPIOS**
VIVIR INDEPENDIENTES
Buscan más recursos ante los recortes presupuestales federales.
- 16 **LA APUESTA DE JAPÓN**
Se consolida como el principal país asiático con inversiones en México.

POLÍTICA

- 19 **TOSFERINA Y SARAPIÓN**
EL RESURGIR DE ENFERMEDADES
Se elevan los casos ante deficiencias en el sistema de vacunación.

NEGOCIO

- 27 **THALES**
SEGURIDAD EN EL AIRE
La firma mantiene lazos estrechos con México para cuidar la aviación.
- 30 **LOGÍSTICA PARA LA VIDA**
DHL refuerza sus servicios para el sector farma y el cuidado de la salud.
- 32 **DE ESPECTADOR A POTENCIA**
Los autos chinos empiezan a apoderarse de las ventas globales.

VALOR

- 35 **Y HABLANDO DE CHINA...**
ATRAER A LOS INVERSIONISTAS
Una mayor apertura y sus índices bursátiles, las claves.
- 38 **RENDIMIENTO A LARGO PLAZO**
Los Udibonos y los bonos M brillan ante la baja en las tasas de Banxico.

FUTURO

- 43 **ARSEN TOMSKY**
LA RUTA AL ÉXITO DE INDRIVE
Su fundador y CEO cuenta cómo ha crecido esta *app* de movilidad.
- 48 **¡ROLA ESE STICKER!**
El negocio detrás de estas herramientas de comunicación.

IDEAS

- 51 **INNOVACIÓN EN RECURSOS HUMANOS**
TALENTO PRESTADO
PepsiCo, Danone y Novartis apuestan por intercambiar colaboradores.
- 54 **GINA DIEZ BARROSO**
La empresaria comparte cinco claves para el éxito.

72

EN ENTREVISTA A JULIO ORDAZ

LA ESTRATEGIA DE ASTRAZENECA

La inversión en innovación y desarrollo reditúa a la gente y al negocio.

80

COLIMAN BANANAS

CALIDAD DE EXPORTACIÓN

La empresa mexicana sacia el apetito de plátanos orgánicos en países asiáticos, sobre todo, en China.



98

ABRIRSE CAMINO ENTRE LOS GRANDES

CERVECERÍA ALLENDE

Con una década de existencia, la empresa crece su producción y su exportación arraigada a sus raíces.



LIFE AND STYLE

BON APPÉTIT!

105 PARA CERRAR NEGOCIOS

Restaurantes que ofrecen experiencias íntimas y únicas.

90

PATRICIO MENDOZA

SE ACEPTA AMERICAN EXPRESS...

Su presidente y director general detalla cómo es que cada vez más negocios reciben este plástico.



112

OPINIÓN

GONZALO SOTO

EL FIN DEL SIGLO XX

ULINE

TRABAJE CON ESTILO

ORDENE ANTES DE LAS 6 PM
PARA ENVÍO EL MISMO DÍA

AMPLIO CATÁLOGO

800-295-5510

uline.mx

DIRECTOR EDITORIAL
Gonzalo Soto
gonzalo.soto@grupoexpansion.com

EDITORA DE LA REVISTA
Puri Lucena
plucena@grupoexpansion.com

EDITORA DE EXPANSIÓN POLÍTICA
Mariel Ibarra
mibarra@grupoexpansion.com

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

DIRECTOR COMERCIAL CORPORATIVO
Alejandro Leal Rojano
aleal@grupoexpansion.com

DIRECTOR COMERCIAL CORPORATIVO GLOBAL
Roberto Caballero
roberto.caballero@grupoexpansion.com
DIRECTOR DE ESTRATEGIA MULTIPLATAFORMA & GROWTH
Cristhian del Ángel
cristhian.delangel@grupoexpansion.com

DIRECTORES COMERCIALES
Óscar Rosas Delgadillo
orosas@grupoexpansion.com
Karla Turban
kturban@grupoexpansion.com
Pahola Carreto
pahola.carreto@grupoexpansion.com
Abraham Alejandro Meza
abraham.meza@grupoexpansion.com
Ely de Garay
beth.degaray@grupoexpansion.com

MÁNAGERS DE NEGOCIO
Alfredo Aponte
aaponte@grupoexpansion.com
Claudio Delgado
cdelgado@grupoexpansion.com
David Roldán
david.roldan@grupoexpansion.com
David Sánchez Tena
d.sancheztena@grupoexpansion.com
Diana Sánchez
diana.sanchez@grupoexpansion.com
Eduardo Lara
eduardo.lara@grupoexpansion.com
Karina Guillen
karina.guillen@grupoexpansion.com
Karla Ramos
kramos@grupoexpansion.com
Luis Alarcón
lalarcon@grupoexpansion.com
Stephanie Pérez
sperez@grupoexpansion.com

DIRECTOR DE VENTAS REGIONALES E INTERNACIONALES
Pablo Campo
pablo.campo@grupoexpansion.com

BRANDED CONTENT
HEAD
Mercedes Abascal
mabascal@grupoexpansion.com
EDITORA
Irayda Rodríguez
irodriguez@grupoexpansion.com
GENERADORES DE CONTENIDO
Verónica Cervantes, Fernanda Cisneros, Israel Díaz
DISEÑADORAS
Pamela Jarquin, Shuellem Estrada



DIRECTOR DE MARKETING Y TRANSFORMACIÓN DE NEGOCIO
René Flores
rflores@grupoexpansion.com
GERENTE DE ESTRATEGIA DIGITAL
Fernando Bárcenas
fernando.barcenas@grupoexpansion.com
HEAD DE PRODUCTO Y MARCA
Bruno Martínez
bruno.martinez@grupoexpansion.com
HEAD DE EVENTOS
Gonzalo Fernández
BRAND MANAGER
Karina Alanís
LÍDER DE MARCA
Ana Chávez
EVENT MANAGER
Jimena Pillado

DIRECTORA DE ESTRATEGIA Y GESTIÓN COMERCIAL
Alejandra Bustos
alejandra.bustos@grupoexpansion.com

DIRECTORA COMERCIAL GOBIERNO
Carla Font
cfont@grupoexpansion.com

SUBDIRECTORES COMERCIALES GOBIERNO
Víctor Enriquez
venriquez@grupoexpansion.com
Alberto Campos
jose.campos@grupoexpansion.com

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

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

PROJECT MANAGER DE MARKETING SERVICE
Alejandra Márquez
alejandra.marquez@grupoexpansion.com

PROJECT MANAGER
Fernando Cortés

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

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

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

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

REPORTERAS
Tzuara De Luna, Mara Echeverría, Diana Gante, Nancy Malacara

EDITORA DE TECNOLOGÍA
Eréndira Reyes
ereyes@grupoexpansion.com

COORDINADOR
Fernando Guarneros
REPORTERAS
Ana Luisa Gutiérrez, Selene Ramírez

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

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

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

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

EDITORA DE OBRAS
Diana Zavala
dzavala@grupoexpansion.com

EDITORA DE INTERNACIONAL
Fernanda Hernández

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

ANALISTA DE INTELIGENCIA
Rafael Mejía

DISTRIBUCIÓN
Alberto Palacios
apalacios@grupoexpansion.com

GERENTE DE TRÁFICO
Ana María Galindo
COORDINADOR DE PRODUCCIÓN
Édgar Mora

PRODUCCIÓN
Ulises Alarcón
COORDINADOR DE POSPRODUCCIÓN DIGITAL
Javier Jasso

POSPRODUCCIÓN DIGITAL
Diana Aguilar, Jesús González

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

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

TRANSFORMACIÓN DIGITAL
Daniel Villegas
SEO EDITORIAL Y TÉCNICO
Daniela Barranco, Jesús García
CIENTÍFICO DE DATOS
Eduardo Castillero
REDES SOCIALES
Leslie Loretta, Alan Páez, Ariadna Peláez, Karen Sixtos
EDITOR GRANDES AUDIENCIAS
Alejandro Bazán
COEDITOR GRANDES AUDIENCIAS
Ricardo Trejo
REPORTEROS
Carolina Aguilar, Dolores Luna, Josep Rodríguez

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

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

CORRECTORA DE ESTILO
Sandra Berrios

COORDINADORA DE ESTUDIO DE FOTO
Alejandrina Lira

FOTÓGRAFA DE ESTUDIO DE FOTO
Anylú Hinojosa-Peña

ASISTENTE ADMINISTRATIVA
Carolina Aguilar

COLABORADORES
Luz Lozada, Bruno Muñoz Tittel

LIFE AND STYLE

EDITOR GENERAL
Pedro Aguilar Ricalde
paguilar@grupoexpansion.com

EDITORA WEB
Ana Estrada
COORDINADORA WEB
Alejandra Montiel

DISEÑADORA
Pamela Jarquin



PRESIDENTE DE GRUPO EXPANSIÓN
EDGAR FARAH

VICEPRESIDENTE DE RELACIONES INSTITUCIONALES
LEONARDO VALLE

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

PUBLISHING // MOBILITY // OUT OF HOME

Series8 890

CREACIÓN MAGISTRAL



CITIZEN

AUTOMÁTICO

RELACIONES LARGAS

En tiempos de *job hopping*, en los que la tendencia es cambiar de trabajo frecuentemente, un puñado de empresas apuesta a crear relaciones largas, con personas en puestos directivos que han crecido a la vez que la compañía. Entre ellas,

está Unilever de México. Echar un vistazo a los CV de quienes integran su alta dirección es ver carreras largas y edades bajas. Y trayectorias que, en muchos casos, empezaron en etapas de *trainee*, como sucedió con Mildred Villegas, su directora general.

La ejecutiva, quien asumió el puesto a finales de 2024 pero tiene más de 25 años en la organización, ha visto cómo se ha transformado su presencia en México, con la llegada de nuevas marcas, y la salida de otras, movimientos enmarcados en la estrategia de crecimiento orgánico e inorgánico de la multinacional. Estos años de vuelo le permiten, asegura, mantener la calma en tiempos convulsos, como los que viven gobiernos y empresas desde la llegada de Donald Trump a la Casa Blanca, ocurrida apenas un mes después del ascenso de Villegas.

Tomar un respiro, analizar escenarios, pero no sobreactuar. Los vaivenes en la política comercial de Estados Unidos han mostrado que la amenaza de hoy puede estar neutralizada mañana. Para volver a empezar la semana siguiente.

Con todo, Unilever mantiene la apuesta a largo plazo. Con su talento y también con el crecimiento. En México, el 2 de mayo anunció una inversión para los próximos tres años de 30,000 millones de pesos,

que se suma a los 30,800 millones de dólares que ha registrado el gobierno federal entre enero y abril. A esa cifra hay que añadir, también en mayo, la de BBVA, que hizo público un plan de 100,000 mdp a cinco años, o la de Heineken México, de 2,750 millones de dólares, también para los siguientes tres años, anun-

ciada en la primera quincena de junio. La cautela se mantiene, pero se apuesta por las relaciones largas.

Los primeros meses de Villegas no han sido fáciles. El cambio en las políticas de Estados Unidos, no por esperadas han sido menos dañinas para la economía y las empresas. Y a eso hay que añadir factores internos, como la reforma judicial en México, o, incluso, otros que sin ser parte del trabajo de la empresa han tocado a la marca, como el accidente en el Axe Ceremonia en abril, un festival musical que la marca de desodorantes de Unilever patrocinaba, aunque la compañía no está implicada en la organización.

Veremos en los próximos meses los avances de lo que los principales líderes empresariales del país señalan como una mayor apertura. Hay sectores que lo demandan urgentemente, como el de la salud. Julio Ordaz, presidente y director general de la farmacéutica AstraZeneca, señala que ve puertas abiertas para que, trabajando juntos, el sector público, el privado y la academia puedan construir un mejor sistema de salud que beneficie a más personas.

Es algo que a todas y todos nos interesa y son las historias de negocios que en *Expansión* queremos contar. Esperamos llenar nuestras páginas con más casos de éxito. 



DISCOVER MORE

¡EXPLORA NUEVOS DESTINOS!

DONDE LA NATURALEZA Y LA AVENTURA SE ENTRELAZAN
PARA OFRECERTE UNA EXPERIENCIA INOLVIDABLE.

EXPLOREAN.COM

THE EXPLOREAN KOHUNLICH



RESTAURACIÓN CON IMPACTO

Toroto combina tecnología y ciencia para capturar carbono, infiltrar agua y cambiar la economía rural.

POR: Zyanya López

FOTO: CORTESÍA



a crisis climática no se enfrenta únicamente con compromisos, sino con indicadores tangibles, como las toneladas de CO₂ capturado, hectáreas restauradas, metros cúbicos de agua infiltrada y recursos económicos distribuidos en comunidades rurales. Este es el enfoque de Toroto, una *start-up* mexicana que apuesta por restaurar ecosistemas.

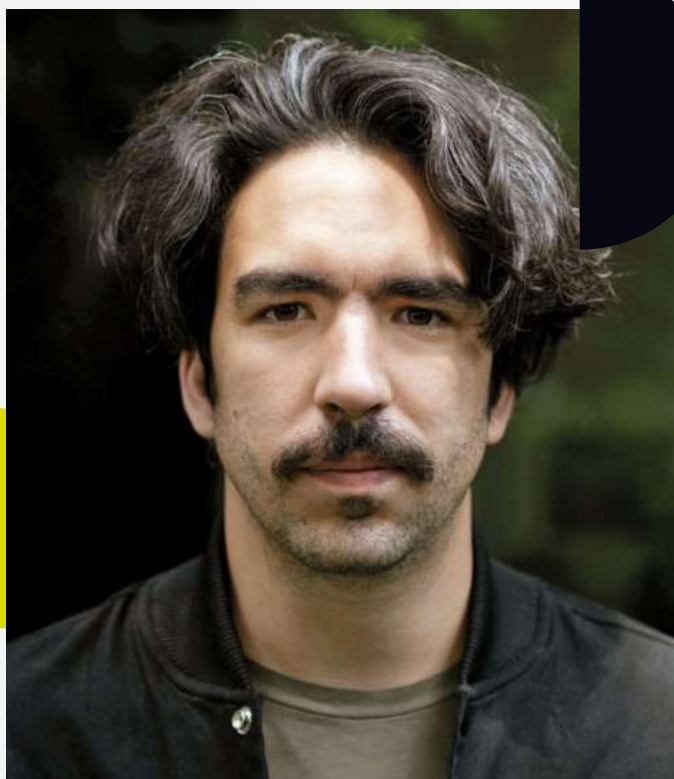
Desde sus inicios, en 2019, la empresa ha operado bajo la premisa de que las soluciones basadas en la naturaleza deben ser medibles, escalables y sostenibles. “El objetivo siempre ha sido contribuir a construir un futuro que sea compatible con la vida en todas sus formas”, explica Santiago Espinosa de los Monteros, cofundador y CEO de Toroto.

Esta visión coincide con la del Banco Mundial, que estima que este tipo de estrategias pueden proporcionar el 37% de la mitigación necesaria para alcanzar los objetivos del Acuerdo de París. Bajo este enfoque, la compañía ha desarrollado un modelo de impacto ambiental dividido en dos unidades de negocio: carbono y agua.

En el primero, impulsa la restauración y conservación forestal para capturar CO₂ y generar bonos certificados que las empresas pueden adquirir para compensar sus emisiones. “Nosotros llegamos a las comunidades, hacemos los estudios técnicos, pasamos por un proceso de gobernanza con las autoridades y presentamos el proyecto ante la asamblea ejidal”, detalla el directivo. “Invertimos todo el capital necesario, la comunidad no arriesga recursos, solo opera y ejecuta las actividades”.

Una vez en marcha, más del 70% de los ingresos por la venta de bonos de carbono se transfiere a las comunidades, a las que se han destinado cerca de 15 millones de dólares. Además, se genera una derrama económica indirecta por la contratación de trabajadores locales, la compra de insumos regionales y el fortalecimiento de cadenas productivas.

Toroto reporta hoy la remoción de aproximadamente 750,000 toneladas de CO₂ anuales, equivalente a las emisiones promedio de 180,000 perso-



nas en México, así como la venta de más de 1.6 millones de créditos de carbono.

LA OTRA LÍNEA DE ACCIÓN

La segunda unidad de negocio se centra en la restauración de cuencas y en mejorar la disponibilidad y la calidad del agua. Esto incluye reforestación, conservación de suelos, obras de infiltración pluvial y restauración de paisajes. En México, el 64.2% del territorio enfrenta algún grado de sequía, erosión o pérdida de suelos, de acuerdo con la Comisión Nacional del Agua, y la demanda del líquido se concentra en regiones distintas a las de mayor disponibilidad del recurso.

Espinosa de los Monteros enfatiza que el diseño de cada intervención se basa en modelaciones hidrológicas que consideran la porosidad del suelo, el comportamiento de la lluvia en la zona y la topografía de las microcuencas. “A partir de ello, generamos modelos cartográficos de alta resolución, donde cada pixel representa lo que sucederá en cada centímetro del terreno. El objetivo es lograr que una mayor proporción de la lluvia se infiltre y evitar que se escurra fuera de la cuenca”, detalla el CEO. “Para ello, construimos obras que disminuyen la velocidad con la que el agua desciende por los cerros, facilitando su absorción”.

OBJETIVO. Santiago Espinosa de los Monteros busca compensar el 1% del impacto ecológico de Latinoamérica en agua y carbono hacia 2035.

Como ejemplo, el proyecto realizado en conjunto con Grupo Modelo y la Cooperación Técnica Alemana (GIZ), que ha logrado un potencial de infiltración de más de 6.5 millones de metros cúbicos en Zacatecas e Hidalgo, equivalente al consumo anual de unas 70,000 personas. Esto responde a la necesidad del sector privado de compensar su huella hídrica y mitigar riesgos operativos.

En esta división, Toroto también colabora con Nestlé, Coca-Cola y PepsiCo. En carbono, sus clientes claves son Microsoft, Pachama y Respira International.

PROYECCIONES Y EXPANSIÓN

Hasta ahora, la empresa ha trabajado con 48 comunidades en Chihuahua, Coahuila, San Luis Potosí, Jalisco, Nayarit, Michoacán, Querétaro, Hidalgo, Tlaxcala, Ciudad de México, Campeche y Quintana Roo, con la estrategia de fortalecer sus capacidades técnicas a través de la capacitación continua y la integración de tecnología.

Como parte de este esfuerzo, la empresa fue seleccionada para participar en el programa Google for Startups Accelerator: AI for Nature, una iniciativa que brinda a *start-ups* acceso a mentoría, soporte técnico y tecnologías como inteligencia artificial, aprendizaje automático, Google Cloud y Google Maps. Esta colaboración permitirá a Toroto escalar su impacto mediante el uso de datos territoriales y soluciones digitales aplicadas a la restauración ecológica.

En paralelo, la *start-up* mexicana ha fortalecido su estructura financiera desde 2022, cuando recaudó 1.3 millones de dólares en capital semilla. Su próxima meta es levantar una Serie A en diciembre de 2025.

Todo esto forma parte de una hoja de ruta clara: “Para 2035, Toroto tiene que estar compensando el 1% del impacto ecológico de América Latina en agua y carbono”, resalta Espinosa de los Monteros. “Para eso estamos aquí”.



INVERTIMOS EL CAPITAL NECESARIO, LA COMUNIDAD NO ARRIESGA RECURSOS.



EXPANSION

CUÉNTAME DE ECONOMÍA



**PARA ENTENDER
TODO SOBRE
DINERO**

PRESENTADO POR:

Actinver

DISPONIBLE EN →



EL DOLOR DE INDEPENDIZARSE

Los estados se esfuerzan por generar ingresos propios, pero esto no es suficiente frente a las menores transferencias del gobierno federal.

POR: Dainzú Patiño



ILUSTRACIÓN: TINTA DRAGÓN

PULSO

A sí como a muchas personas les duele independizarse de sus padres, a los estados y municipios también les ha causado conflicto separarse de la federación. Por décadas han dependido de sus transferencias de recursos, pero estas se han desacelerado desde 2013, reportan bajas en el primer trimestre de 2025 y esperan ajustes para 2026, tras el objetivo del gobierno federal de reducir el déficit fiscal.

Ante esta situación, los gobiernos locales trabajan en la generación de ingresos propios, a través de cambios en materia de derechos, multas e impuestos que pagan los ciudadanos, lo que les da independencia y menos vulnerabilidad frente a cualquier decisión del Ejecutivo federal. Pero no todos tienen el mismo potencial y encuentran limitaciones, ya sea por sus características socioeconómicas o por un pacto que establece que el gobierno federal sostiene la mayor parte de sus finanzas.

“Esto, por un lado, es bueno porque los estados están empezando a ser mayorcitos y están intentando dejar de depender del gobierno federal; pero, por otro lado, es malo porque el esquema no está puesto para que los ingresos propios de los estados sean los más importantes”, comenta Tamón Takahashi, economista en jefe de TKA Analytica. “Además, son muy redundantes o son muy limitados”.

Los impuestos grandes, como el IVA, el ISR o el IEPS, son cobrados por el gobierno federal, de los cuales, una proporción se destina a los estados a través del gasto federalizado, que incluye las transferencias por participaciones, aportaciones, convenios y subsidios –que son para financiar programas y servicios

públicos, como salud, educación, infraestructura y seguridad- y son administradas por los gobiernos locales, explica Takahashi.

Este gasto federalizado vive en desaceleración desde 2013, frente a una población creciente en las localidades que exige más servicios públicos e infraestructura para el desarrollo económico y social. De subir en promedio 6.0% de 2001 a 2012, creció 1.3% de 2013 a 2024, refieren cifras de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).

Ante un menor ritmo de las transferencias federales, los gobiernos estatales buscan compensarlo con esfuerzos fiscales propios, particularmente, a través del cobro de impuestos que no se cobraban antes o incrementos en las tasas de los existentes, destaca Diego Díaz, coordinador de Desarrollo Económico del IMCO.

MAYORES ESFUERZOS

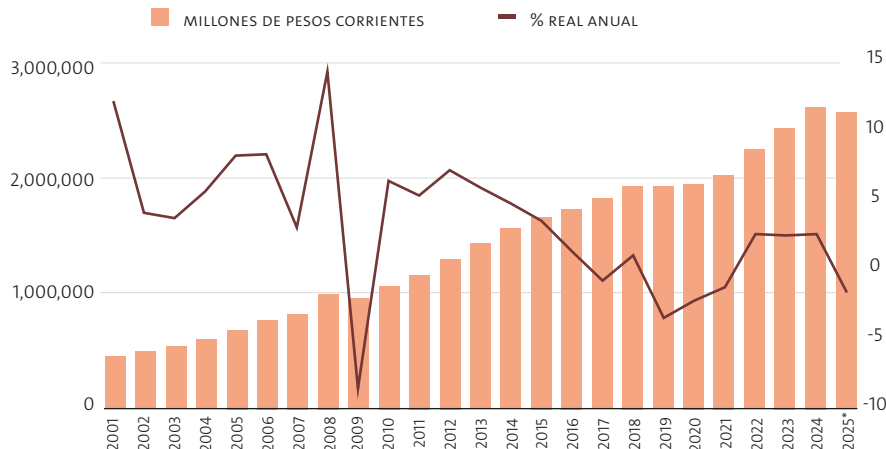
En los últimos 10 años, Baja California Sur, Zacatecas, Chiapas, Durango, Quintana Roo y Nayarit muestran el mayor incremento en su recaudación. En 22 estados, la autonomía fiscal aumentó, pero en 10 disminuyó, reporta el IMCO.

“Para unas entidades es más fácil aplicar nuevas aportaciones que para otras, por sus actividades económicas predominantes. En estados como Baja California Sur, Quintana Roo y Nayarit está su parte turística, que ha crecido mucho, y en el caso de Zacatecas y Chiapas, es comprensible que hayan mostrado incrementos porque al tener poca recaudación cualquier esfuerzo y recuperación dispara los indicadores, y estos dos últimos estados venían muy rezagados”, explica Kristobal Meléndez, especialista en finanzas públicas estatales.

De hecho, para este año, el gasto federalizado aprobado será menor que el programado el año pasado por poco más de 46,000 millones de pesos, lo que representa un descenso real anual del 1.22%, al pasar de 2,592 millones de pesos a 2,545 mdp. En el primer trimestre de 2025 mostró una caída del 6.8% real anual: de 691,282 mdp a 668,356 mdp. Sin precisar el monto, Hacienda prevé ajustes a las participaciones que forman parte del gasto federalizado para el si-

DESACELERACIÓN

El gasto federalizado ha caído desde 2013, y se prevé que en 2025 reporte un descenso a raíz de recortes al presupuesto con el objetivo de reducir el déficit fiscal.



* APROBADO

FUENTE: SHCP.

6.8%

**CAYÓ EL GASTO
FEDERALIZADO
EN EL PRIMER
TRIMESTRE DE
2025, CON UN
MONTA REPORTADO
DE 668,356 MDP.**

guiente año, según sus preclerios económicos 2026.

En tanto, algunas entidades y municipios, como Los Cabos, Colima, Estado de México, la Ciudad de México, Morelos, Quintana Roo y San Luis Potosí, aplican desde 2025 cambios en materia de impuestos, con base en un monitoreo de *Expan-sión*. Incluso, en 2024, en promedio, estos ingresos representaron el 14% del total y se espera que para el cierre de este año aumenten a 14.9%, prevé el Centro de Investigación Económica y Presupuestaria (CIEP).

“Todos se quieren aplicar a sus posibilidades, se han hecho cambios, pero estos se ven a muy largo plazo, y el motivo es que quienes van a pagar los impuestos nuevos o toda esta nueva recaudación son los ciudadanos y la situación económica de la sociedad todavía no es tan buena”, detalla Meléndez. “Hay municipios y estados con mayores niveles de pobreza, donde los gobiernos locales saben que su población no puede pagar estos nuevos gravámenes”.

DAR EL EXTRA

En este contexto, además de recaudar los impuestos que no cobran, actualizar y diseñar nuevos gravámenes, las entidades también pueden

08:00 am

Sunrise

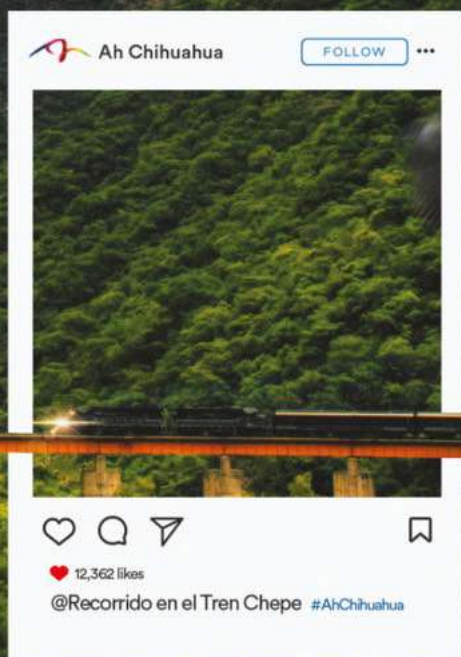
Recorrido en el tren Chepe

Mx

HAY MUCHO QUE TIENES QUE

Conocer

A BORDO DEL TREN CHEPE EN CHIHUAHUA



www.visitaChihuahua.mx


¡ah Chihuahua!
EL MÉXICO QUE NO CONOCES

obtener recaudación de impuestos y derechos de quienes generan mayores ingresos, que, en este caso, son las empresas. En este sentido, hay potencial en los impuestos verdes, aunque estos tienen el principal objetivo de frenar la emisión de CO₂ o el uso de combustibles fósiles, e incentivar la llegada de inversiones con fuentes de energía renovable. También los gravámenes al comercio y a los servicios digitales destacan como una opción, coinciden los especialistas.

Frente a menores transferencias federales y el objetivo de ampliar el margen de maniobra en las finanzas públicas locales, también es un buen momento para que las entidades salgan a renegociar su deuda, frente a las bajas en la tasa de referencia del Banco de México.

De 2015 a 2023, los ingresos por la contratación de deuda de los estados aumentaron 54.9%, al pasar de 42,000 a 96,800 millones de pesos, refiere el IMCO.

“Aquellos estados que tengan financiamientos con una sobretasa elevada a lo que está ofreciendo el mercado pueden acometer procesos de refinanciamiento, de reestructura para reducir los costos financieros. Quizá también volver al mercado bursátil, que lo dejaron de ver como una opción”, considera Takahashi. “Hace unos 10 años, muchos estados fueron a emitir deuda, sobre todo, para carreteras e infraestructura, y eso ya no lo están haciendo, podrían volver ahí”.

Por otro lado, el fiscalista Luis Pérez de Acha, pone sobre la mesa el análisis de las fórmulas para la repartición de recursos federales, ya que las entidades que generan más ingresos propios y las más desarrolladas reciben menos recursos, en comparación con las que crean menos recursos locales.

Los especialistas consideran importante que las entidades impulsen el diálogo con el Ejecutivo federal para hacer cambios en el Sistema Nacional de Coordinación Fiscal o pacto fiscal, con el objetivo de incentivar la generación de ingresos propios y que los estados tengan una mayor libertad en el uso de las transferencias federales, especialmente, las que están etiquetadas y que son las aportaciones.

CAMBIOS

Frente a menores transferencias federales, algunas entidades y municipios aplican cambios desde 2024.

Estado	Municipio (en caso de que aplique)	Cambio a nivel:	Año en que aplican los cambios	
Baja California Sur	Los Cabos	Municipal	2025	• Derecho por saneamiento ambiental: agrega a sujetos obligados, como bares, restaurantes, clientes que arrienden vehículos automotores. • Impuesto sobre Adquisición de Inmuebles (ISABI): se incrementa del 2 al 3%. • Hospedaje en plataformas digitales: se establece un pago de dos veces el valor diario de la UMA por cuarto, casa o departamento ocupados.
Colima	Colima	Municipal	2025	• Nuevo impuesto al carbono a empresas que contaminan el ambiente mediante la emisión de gases y compuestos de efecto invernadero.
Ciudad de México		Estatal	2025	• Aumento del 3 al 4% en el Impuesto Sobre la Nómina (ISN). • Nuevo impuesto a la emisión de gases a la atmósfera, de 58 pesos por tonelada de CO₂, metano y óxido nítrico.
Estado de México		Estatal	2024	• Aumento del impuesto a gases contaminantes de 43 a 58 pesos.
Morelos		Estatal	2025	• Impuesto Sobre la Nómina: se actualizó la tasa del 2 al 3%.
Quintana Roo		Estatal	2025	• Nuevo impuesto sobre las erogaciones por participar en actividades con animales acuáticos, de 50 pesos por persona.
San Luis Potosí		Estatal	2025	• Impuesto al hospedaje: aumentó del 3 al 4% del monto total de la factura de hospedaje. • Nuevo impuesto por enajenación de bienes. • Venta de bebidas alcohólicas. • Tope para placas gratis para autos con precio menor a 350,000 pesos.

FUENTE: Expansión, con información de las leyes de ingresos de las entidades y municipios, y sus departamentos de finanzas.

La asistencia de viaje de negocio

AHORA ES UN REQUISITO LEGAL

Los contratiempos médicos en el extranjero pueden ser muy costosos, por lo que es necesario prever estos acontecimientos.

Cada año, más de 18 millones de mexicanos realizan viajes internacionales por motivos de negocios, turismo o estudios, de acuerdo con cifras de la Secretaría de Turismo. Ante este panorama, se vuelve indispensable que las empresas consideren asegurar a sus colaboradores, por si ocurre cualquier eventualidad médica o de logística mientras están fuera de su casa.

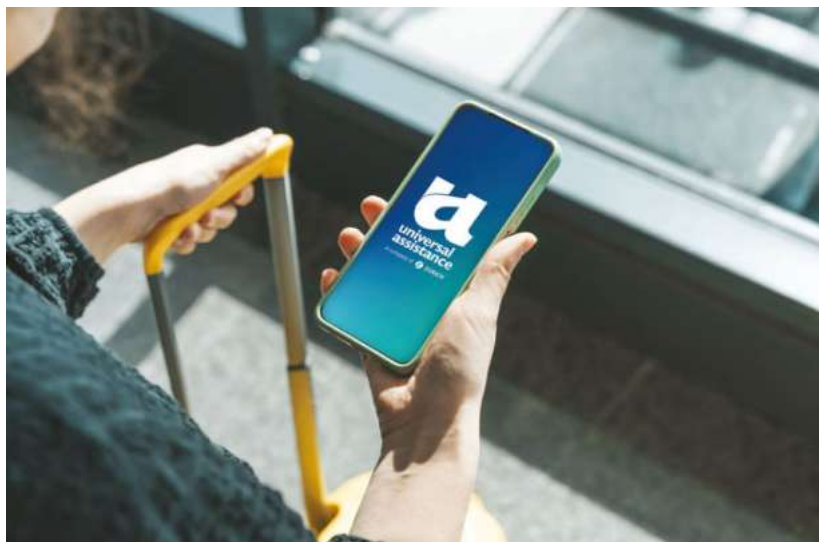
En el transcurso de un viaje, situaciones aparentemente menores como dolores estomacales, de cabeza, resfriados, vómito, alergias/erupciones tienen la posibilidad de convertirse en emergencias, si no se cuenta con el respaldo adecuado. Por ejemplo, una simple consulta médica en Estados Unidos llega a superar un monto de 300 dólares; en cambio, estar hospitalizado en Europa puede alcanzar hasta 2,000 euros por día.

Adicionalmente, las compañías tienen la obligación de garantizar políticas y procedimientos adecuados para mitigar riesgos a los que los empleados puedan estar expuestos, especialmente durante sus viajes profesionales; así lo afirmó Silvina García, Country Manager en México y directora Comercial Regional de Canales para Universal Assistance.

Si bien existen empresas que protegen a su talento con un seguro de gastos médicos mayores, agregó, este tipo de coberturas suelen excluir emergencias en el extranjero, tienen largos tiempos de espera para reembolsos o no cubren enfermedades preexistentes. Ante esta serie de problemáticas, es el colaborador quien se ve en la necesidad de cubrir pagos inadvertidos, comentó la directiva.

En la actualidad, hay otras opciones que protegen a los pasajeros desde el inicio hasta el final de su salida, como las asistencias de viaje. Su principal objetivo es prestar servicios inmediatos y prácticos para resolver imprevistos.

“Las compensaciones por demora de vuelos (acceso a salas VIP por retraso de vuelo), el monitoreo por geolocalización que apoya al usuario a dirigirlo al centro de salud más



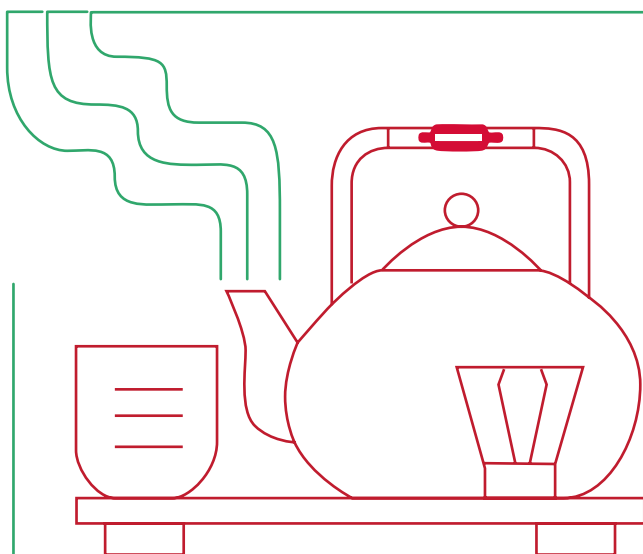
cercano o la asistencia médica en tiempo real son, por mencionar algunas, las ventajas más valiosas que el viajero puede tener al contratar una asistencia”, explicó García.

De este modo, señaló que uno de los beneficios que la mayoría de sus clientes ha utilizado (por lo menos una vez) es el servicio de pago directo en clínicas y hospitales. Sin duda, les genera tranquilidad no tener que destinar parte de su presupuesto a temas inesperados de salud.

A diferencia de la región de América Latina, las principales naciones europeas que imponen a las compañías asegurar a su plantilla son Austria, Alemania, Francia, Italia, España, Suiza y los países nórdicos.

Por esta razón, Universal Assistance invita a las empresas mexicanas a tener la mayor claridad posible sobre los servicios de cobertura para viajes de negocio con los que cuentan, para asegurarse de que cada colaborador estará respaldado y protegido, donde sea que se encuentre.





MÉXICO SEDUCE A JAPÓN

Las firmas niponas lideran la inversión asiática y planean un futuro más allá de lo automotriz desde suelo mexicano.

POR: Patricia Tapia

Japón está de moda en México. No solo en las calles donde los restaurantes de ramen tienen lista de espera ni en las ferias de anime o las vitrinas llenas de matcha. También en el frente económico. Las empresas niponas invierten como ningún otro país asiático en territorio mexicano.

Con base en datos de la Secretaría de Economía, las compañías japonesas han inyectado 33,429 millones de dólares en casi dos décadas, muy por encima de Hong Kong, que suma 10,878 mdd, o de China, que apenas suma 2,792 mdd.

El año 2024 fue un auténtico festival japonés para la inversión en México. Alcanzó los 4,287 mdd, batiendo un récord pese a ser un año complejo por las elecciones presidenciales tanto aquí como en Estados Unidos, nuestro principal socio comercial, y por la incertidumbre que generó la aprobación de la reforma judicial.

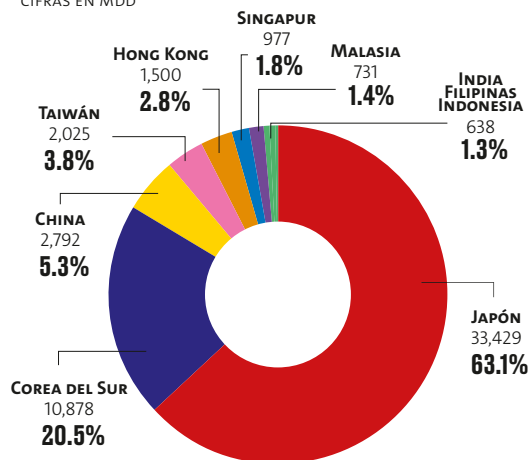
La confianza empresarial se sostuvo desde lo más alto. Marcelo Ebrard, secretario de Economía, mantiene reuniones claves con empresarios del país asiático. El acuerdo fue establecer encuentros bimestrales para resolver dudas, revisar avances y reafirmar la apuesta japonesa. El gobierno mexicano ofreció certidumbre regulatoria, incentivos para sectores estratégicos y una hoja de ruta en infraestructura y energía.

Si bien las cifras hablan por sí solas, hay un artifice detrás de la llegada de cerca de 1,300 empresas desde el país del sol naciente. Esta conexión bilateral lleva por nombre JETRO: Japan External Trade Organization. “La ubicación geográfica de México es el principal atractivo para el establecimiento de los negocios de las empresas japonesas, especialmente, su cercanía con Estados Unidos. También hay otros

EL REY DE LA INVERSIÓN ASIÁTICA

Japón representa un poco más del 63% de la inversión de países orientales que ha llegado a México entre 2006 y 2024.

CIFRAS EN MDD



FUENTE: Secretaría de Economía.

factores que lo hacen atractivo, como su red de tratados de libre comercio, el capital humano local y el potencial de desarrollo en sectores estratégicos”, explica Nobuhiro Nakajima, director general de JETRO México.

En un mapa mexicano teñido por la inversión estadounidense, Japón es de los pocos países que logra dominar en algunos estados. Es

el caso de Aguascalientes y Morelos, debido a la instalación de las plantas de Nissan; aunque también tiene una presencia importante en Baja California y en Guanajuato, por Toyota que, de hecho, acaba de anunciar una inversión adicional de 1,450 mdd en sus plantas de Tijuana y Guanajuato para producir la nueva generación de la Tacoma y su versión híbrida eléctrica.

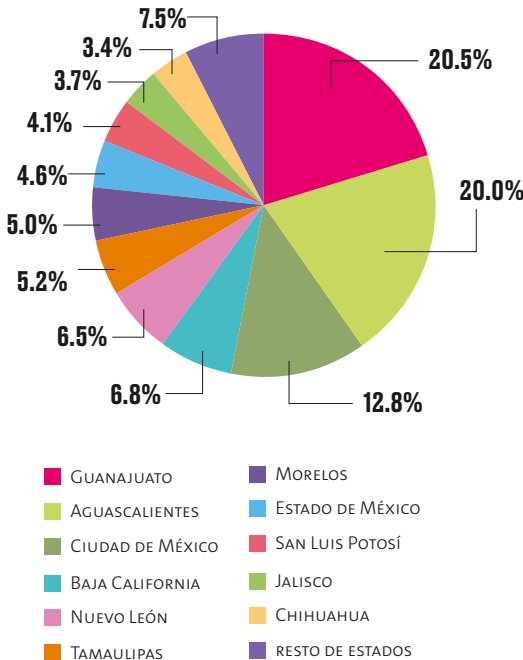
Sin embargo, los planes apuntan hacia la diversificación. Empresarios japoneses ya realizan visitas a otros estados, exploran incentivos y analizan el ambiente de negocios. “La certidumbre jurídica, la seguridad y la relación entre gobiernos pesan mucho para el empresario japonés”, señala Nakajima.

El fenómeno del *nearshoring* aparece como catalizador. Frente a las tensiones entre Estados Unidos y China, algunas firmas japonesas eligieron mudar su producción a México para mantenerse cerca del principal mercado del mundo. “Sigue en aumento el interés por producir aquí y exportar hacia el norte”, apunta Nakajima. El T-MEC y la red de tratados comerciales de México brindan ventajas estratégicas que la India o Vietnam no pueden replicar con la misma facilidad.

Japón no solo quiere llegar a más lugares de México, también pretende entrar en más sectores. Ya han surgido apuestas

LOS ESTADOS GANADORES

Guanajuato y Aguascalientes concentran el 40.5% de la inversión japonesa en México.

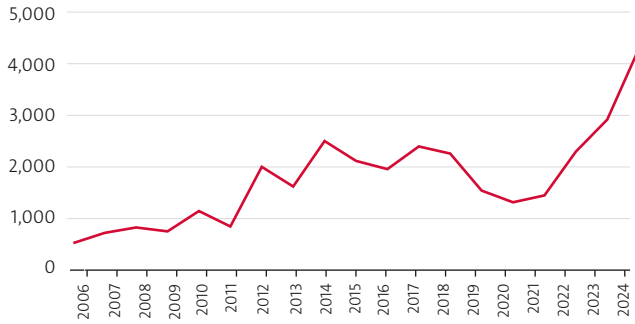


FUENTE: Secretaría de Economía.

A PASO CONSTANTE

La inyección de flujo a México tocó un máximo en 2024, creció 47% respecto a 2023.

CIFRAS EN MDD



FUENTE: Secretaría de Economía.

en nuevas áreas, como la fabricación de aires acondicionados, equipos de audio y de video, así como componentes electrónicos. En el horizonte se vislumbran las energías limpias. El hidrógeno verde, por ejemplo, despierta interés como parte del esfuerzo por ir más allá del sector automotriz, que concentra más del 60% de la inversión. Solo esperan

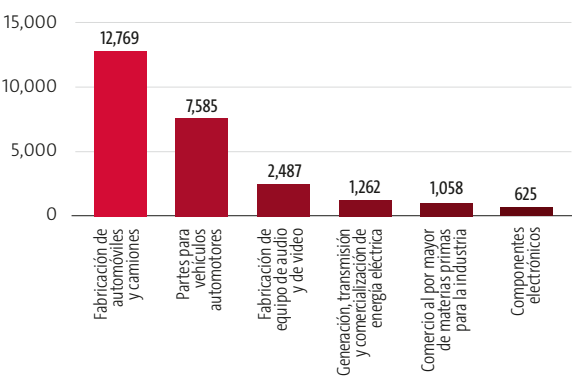
una definición clara de la hoja de ruta del gobierno mexicano.

“Hay muchos sectores que debemos aprovechar, no solo el automotriz; hay grandes oportunidades en el energético y en el de alimentos y bebidas”, afirma Nakajima, quien proyecta un futuro de cooperación tecnológica y cadenas de valor integradas, pese a las políticas arancelarias de EU. Y no duda en afirmar: “Japón está de moda en México”.

LOS PRINCIPALES SECTORES

La inversión de Japón domina en el sector automotriz, con más del 60%.

CIFRAS EN MDD



FUENTE: Secretaría de Economía.

MEXBEST

EXPLORA CON NOSOTROS
LOS MEJORES LUGARES Y
ADÉNTRATE EN NUEVOS SABORES

¡YA ESTAMOS AQUÍ!



ESQUEMA DE VACUNACIÓN*

Vacuna	Enfermedades que previene	Dosis	Edad de vacunación oportuna	Fecha de aplicación	Letra de la vacuna
BCG	Tuberculosis	1 dosis	Al nacer		
Hexavalente (DTPa+VPI+ Hib+HepB)	Difteria, Tétanos, Pertussis, Polio, Hepatitis B, Hib	4 dosis	2 meses, 4 meses, 6 meses, 18 meses		
DTP	Difteria, Tétanos, Pertussis	3 dosis	15 meses, 4 años, 6 años		
Rotavirus	Rotavirus	2 dosis	2 meses, 4 meses		
Neumocócica conjugada	Neumococo	2 dosis	2 meses, 12 meses		
SVP	Sarampión, Varicela, Paperas	2 dosis	15 meses, 4 años		

* De conformidad con los Lineamientos Generales de Vacunación vigentes.
 Reciben a partir de julio de 2020 se les aplicará segunda dosis de SVP a los 18 meses.
 Reciben antes de julio de 2020 se les aplicará segunda dosis de SVP a los 8 años.
 * El esquema sujeta a los lineamientos vigentes según tipo de vacuna. Entre la COVID-19 se
 incluyen en relés y rifas con alguna comorbilidad. Al final disminuir las oportunidades y
 pérdidas de vacunación, el calendario mismo podrá ser de 11 meses.



EL RESURGIR DE ENFERMEDADES EN MÉXICO

Los brotes de sarampión y tosferina revelan las consecuencias de las bajas coberturas de vacunación a lo largo de la última década.

POR: Dulce Soto

Samara tenía solo dos meses de edad cuando murió de tosferina, el 1 de abril, después de pasar ocho días internada en un hospital del IMSS en Reynosa, Tamaulipas. Comenzó con una tos intensa y rápidamente se agravó hasta comprometer sus pulmones.

A principios de junio, otra niña de dos años que vivía en una comunidad rarámuri en Chihuahua perdió la vida por sarampión. Ninguna de las dos había recibido la vacuna que pudo salvarles la vida.

Esa es una realidad cada vez más frecuente en México ante la caída en las coberturas de vacunación que inició hace alrededor de una década, pero hoy se observan sus graves consecuencias: el resurgimiento de enfermedades prevenibles que estaban controladas.

Los casos de tosferina se incrementaron 10 veces en el primer semestre de 2025 respecto al mismo periodo de 2024; lo mismo que el sarampión, pero frente al récord de los 196 contagios registrados en 2020.

Rodrigo Romero Feregrino, coordinador general de la Asociación Mexicana de Vacunología (AMV), señala que el problema actual es la punta del iceberg y puede crecer hasta provocar una crisis sanitaria real, como en 1990, año del último gran brote de sarampión en México, cuando hubo más de 80,000 casos y 6,000 defunciones.

BROTES EN MÉXICO

En los últimos cinco años, han aparecido brotes de sarampión en más de 100 países, donde viven aproximadamente el 75% de los niños del mundo, alerta el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF). Hasta el 5 de junio, en México, la Secretaría de Salud confirmó 2,080 casos y cinco muertes. El 94% de los contagios están en Chihuahua, cerca de la frontera con Estados Unidos, donde en Texas se ha exponenciado la enfermedad, con más de 900 casos.

Así, aunque las infecciones en México son importadas (una persona llegó enferma y contagió a otras), el brote no se ha controlado, por lo que la declaración “libre de sarampión” de la Organización Mundial de la Salud (OMS) que el país obtuvo en 2016 está en riesgo si es que tiene transmisión endémica sostenida por 12 meses, como ya pasó con Brasil. “Todavía no sucede eso, pero es-



COBERTURA DE LA VACUNA BCG

En 2020, la vacuna contra la tuberculosis —que se administra a los recién nacidos en el brazo derecho— alcanzó su más baja cobertura.

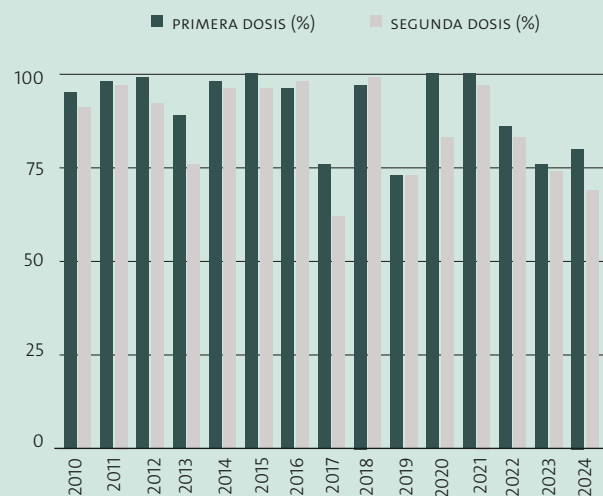


FUENTE: Estimaciones de la OMS/UNICEF sobre la cobertura nacional de inmunización.



COBERTURA DE VACUNACIÓN CONTRA EL SARAMPIÓN

En 2016, México fue declarado como un país libre de sarampión. Hoy, la declaratoria está en riesgo por la caída en la vacunación.



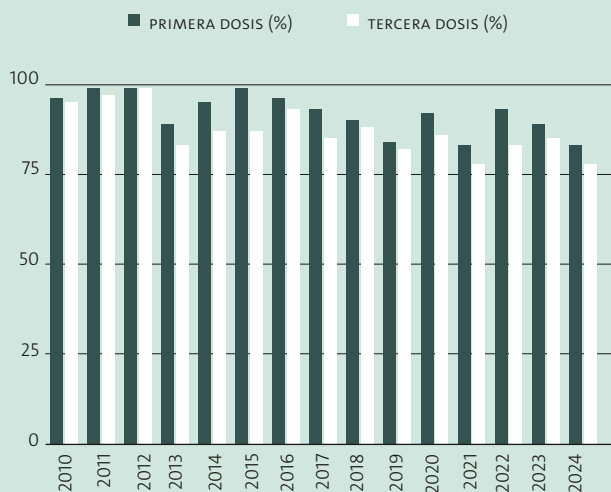
FUENTE: Asociación Mexicana de Vacunología y OMS.



A LA BAJA. Se estima que desde hace 10 años se ha reducido el ritmo de vacunación en México.

COBERTURA DE LA VACUNA DPT

El esquema completo incluye tres dosis de esta vacuna que protege contra la difteria, la tosferina y el tétanos.



FUENTES: Asociación Mexicana de Vacunología y OMS.

**“
ES COMPLICADO
ALCANZAR OTRA VEZ
LAS COBERTURAS QUE
TUVIMOS, HAY QUE
CONVENCER A LA
GENTE DE QUE ES
IMPORTANTE QUE
SE VACUNEN.**

Gustavo Olaiz Fernández,
director general de Atención a la Salud
de la UNAM.

”

tamos en riesgo, y no solo México, sino de toda América”, advierte Romero.

En contraste, la tosferina no se ha eliminado nunca, pero el país se mantenía con casos tan aislados que hay médicos que no saben diagnosticarla, asegura Gustavo Olaiz Fernández, director general de Atención a la Salud de la UNAM.

Hasta principios de junio se habían registrado 1,060 casos y 55 muertes. Casi todas las personas que han fallecido son menores de un año que no estaban vacunados, como es el caso de Samara.

La recomendación es aplicar la primera dosis al segundo mes de vida, pues la enfermedad en los bebés puede ser mortal debido a que sus sistemas respiratorio e inmunológico no han desarrollado todas las condiciones y resistencias.

ALERTA SILENCIOSA

Las coberturas de vacunación han registrado un descenso en los últimos años. El Instituto Nacional de Salud Pública (INSP) estima que menos de la mitad de los infantes de un año tienen el esquema completo, y solo tres de cada 10 lo han completado a los dos años.

Por ejemplo, la aplicación de la primera dosis de la vacuna triple viral, que protege contra el sarampión, la rubéola y las paperas, alcanzó una cobertura del 89% en México en 2013. Fue el primer año que bajó del umbral del 95% recomendado por la OMS para mantener la inmunidad colectiva.

Aunque al año siguiente hubo una ligera recuperación, en 2017 volvió a caer hasta 76% y, en 2019, descendió aún más, al 73%. Posteriormente, los niveles mejoraron por un tiempo, pero en 2022 volvieron a disminuir y, desde entonces, no han vuelto a superar el 90%.

Una situación similar ocurre con la vacuna contra la difteria, el tétanos y la tosferina (DPT). La cobertura actual es del 82% para la primera dosis, pero baja al 78% en la tercera. “Eso habla de que nuestros programas de vacunación, que presumíamos al mundo, ya no son tan buenos o han pasado a ser regulares o malos”, señala Olaiz.

LAS CAUSAS DE LA CAÍDA

Las razones del descenso van desde la disminución de dosis durante la pandemia y la escasez de biológicos en ciertos periodos hasta el debilitamiento del Programa Nacional de Vacunación. “Durante mucho tiempo fue el programa estelar de la Secretaría de Salud, el más importante, al que se le metían todos los recursos. Llegamos a tener coberturas impresionantemente altas. Ahora ya tenemos 10 años que empezó a decaer”, lamenta Olaiz.

Otro de los principales problemas ha sido la falta de disponibilidad de vacunas claves. A nivel nacional, en 2012 se registró escasez de las vacunas DPT, pentavalente y de hepatitis B. Ese año, las campañas de vacunación comenzaron sin contar con esos biológicos, y, desde entonces, prácticamente no ha habido un año sin al menos una vacuna faltante.

CASOS CONFIRMADOS DE SARAMPIÓN EN MÉXICO

En lo que va de 2025 son 10 más que los registrados en 2020, el año con más infecciones en los últimos 15 años.



Año	Contagios
2008	0
2009	0
2010	0
2011	3
2012	0
2013	2
2014	3
2015	1
2016	0
2017	0
2018	5
2019	20
2020	196
2021	0
2022	0
2023	0
2024	7
2025*	2,080

*Hasta el 5 de junio de 2025.

FUENTE: Dirección General de Epidemiología de la Secretaría de Salud.



INCOMPLETO.

El programa de vacunación ha presentado periodos de escasez de diferentes biológicos.

En 2017, la propia Secretaría de Salud estimó que el 60% de los niños que no habían recibido sus vacunas se debió a la falta de disponibilidad de alguna de ellas. Un año después, se acumularon quejas en distintas instituciones de salud pública por el desabasto de vacunas contra la hepatitis B y el sarampión. De acuerdo con cálculos oficiales, en 2018 más de 700,000 niños no fueron vacunados.

El desabasto de vacunas se agravó durante el gobierno de Andrés Manuel López Obrador, debido a cambios en la adquisición de insumos médicos y el impacto de la pandemia. Como resultado, en 2019 se compraron significativamente menos vacunas que el año anterior: se pasó de 45 millones de dosis en 2018 a solo 20 millones, según un análisis del Instituto Farmacéutico (Inefam).

Ese mismo año, la cobertura de vacunación contra el sarampión cayó a su nivel más bajo desde el año 2000. La situación fue similar con otras vacunas. La BCG, que protege contra la tuberculosis, alcanzó apenas el 28% de cobertura en 2020, el año en que la pandemia de covid-19 cimbró al mundo y a México.



SIEMPRE AL 1000%

Y nosotros siempre contigo.

Es el momento

Con **Santander PyMES** empieza a llevar tu negocio al siguiente nivel, porque te ofrecemos productos, servicios y herramientas pensadas en lo que tu empresa necesita.



Conoce todo
lo que podemos
hacer juntos.



Banco Santander México S.A., Institución de Banca Múltiple, Grupo Financiero Santander México. Para mayores informes de comisiones, contrataciones, términos y condiciones de los productos y/o beneficios señalados en la presente comunicación, así como nuestro Aviso de Privacidad, ingresa a www.santander.com.mx. Recuerda que Santander nunca solicitará que proporciones ningún tipo de información confidencial mediante correo electrónico o mediante una liga que lleve a nuestra página de Internet.

A esto se suma que cada vez toma mayor fuerza el discurso antivacunas, impulsado, incluso, por autoridades gubernamentales, como el actual secretario de salud de Estados Unidos, Robert Kennedy.

En Texas, los grupos antivacunas, con gran presencia en esa ciudad, han utilizado declaraciones del secretario para difundir información sin sustento científico sobre las vacunas (incluso las han culpado del brote) y esto ha complicado una respuesta efectiva ante los contagios.

“Dejamos pasar suficiente tiempo para que se volviera un problema y ahora tenemos a los que no quieren vacunar a sus niños y a aquellos que no pueden porque no hay suficientes vacunas”, señala el académico.

VACUNACIÓN VOLUNTARIA

En medio de los brotes de tosferina y sarampión, las autoridades retomaron las Semanas Nacionales de Vacunación para recuperar las coberturas. El gobierno federal informó que en la más reciente campaña de inmunización se aplicaron más de 2.6 millones de dosis, cuando la meta era de 1.8 millones.

Los especialistas celebran estas acciones, pero consideran que hay retos. Por ejemplo, que la variación en las coberturas ha provocado que muchas personas –niños, jóvenes y adultos– no estén completamente protegidas, lo que las hace vulnerables ante enfermedades transmisibles, por lo tanto aunque se recupere la cobertura en niños, no toda la población tendrá inmunidad.

“Tenemos que hacer un esfuerzo doble: seguir aplicando las vacunas según el calendario y localizar a quienes no han sido vacunados, para evitar nuevos brotes de enfermedades prevenibles o que empeore el brote actual”, explica Romero Feregrino.

El segundo reto es regresar la confianza en los biólogos para que todas las familias vacunen a sus hijos, debido a que la vacunación, en los hechos, no es obligatoria en México. El artículo 144 de la Ley General de Salud de

TENEMOS QUE TRABAJAR EN RESOLVER LAS DUDAS SOBRE LAS VACUNAS, PORQUE UN NIÑO QUE NO SE VACUNA SE PUEDE ENFERMAR Y FALLECER, Y TODO PUDO SER POR UNA IDEA ERRÓNEA.

Rodrigo Romero Feregrino,
coordinador general de la Asociación Mexicana de Vacunología.

1984, año de su promulgación, establecía como obligatoria la vacunación contra la tosferina, la difteria, el tétanos, la tuberculosis, la poliomielitis y el sarampión, y para inscribir a los niños en el sistema de educación pública, era requisito presentar su cartilla de vacunación con todas las dosis aplicadas, aunque no existían sanciones para quien no lo hiciera.

Una reforma de 2017 cambió este párrafo. Ahora se ordena que sea obligatoria la vacunación de las enfermedades transmisibles que la Secretaría de Salud estime necesaria. Estas son las dosis contempladas en el esquema nacional, que, señala Romero Feregrino, actualmente se exige únicamente en las guarderías, sobre todo, en las del IMSS y del ISSSTE. Por ello, los especialistas coinciden en que lo que queda es convencer a la población de que el beneficio de las vacunas es enorme. “Las vacunas no sirven de nada en el refri, las necesitamos en cada brazo y en cada boca para que realmente hagan lo que tienen que hacer, que es proteger a la gente”, subraya el coordinador de la AMV.

CASOS DE TOSFERINA EN MÉXICO

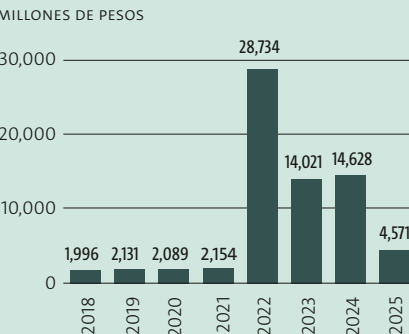
Estado	Casos 2024*	Casos 2025*
Aguascalientes	2	99
Baja California	17	16
Baja California Sur	2	6
Campeche	1	17
Coahuila	0	66
Colima	0	2
Chiapas	11	38
Chihuahua	32	107
Ciudad de México	1	109
Durango	1	8
Estado de México	0	71
Guanajuato	1	43
Guerrero	1	19
Hidalgo	0	36
Jalisco	7	50
Michoacán	4	31
Morelos	0	36
Nayarit	5	2
Nuevo León	4	96
Oaxaca	0	34
Puebla	0	7
Querétaro	2	24
Quintana Roo	0	12
San Luis Potosí	0	14
Sinaloa	1	1
Sonora	7	16
Tabasco	1	0
Tamaulipas	3	10
Tlaxcala	0	17
Veracruz	0	43
Yucatán	1	18
Zacatecas	4	12
TOTAL	108	1,060

*Hasta la Semana Epidemiológica 22 para ambos años. Informe publicado el 9 de junio de 2025.

FUENTE: Dirección General de Epidemiología de la Secretaría de Salud.

PRESUPUESTO DEL PROGRAMA DE VACUNACIÓN

El presupuesto más alto para vacunas se registró en 2022, cuando se adquirieron dosis contra el covid-19.



FUENTE: SHCP.

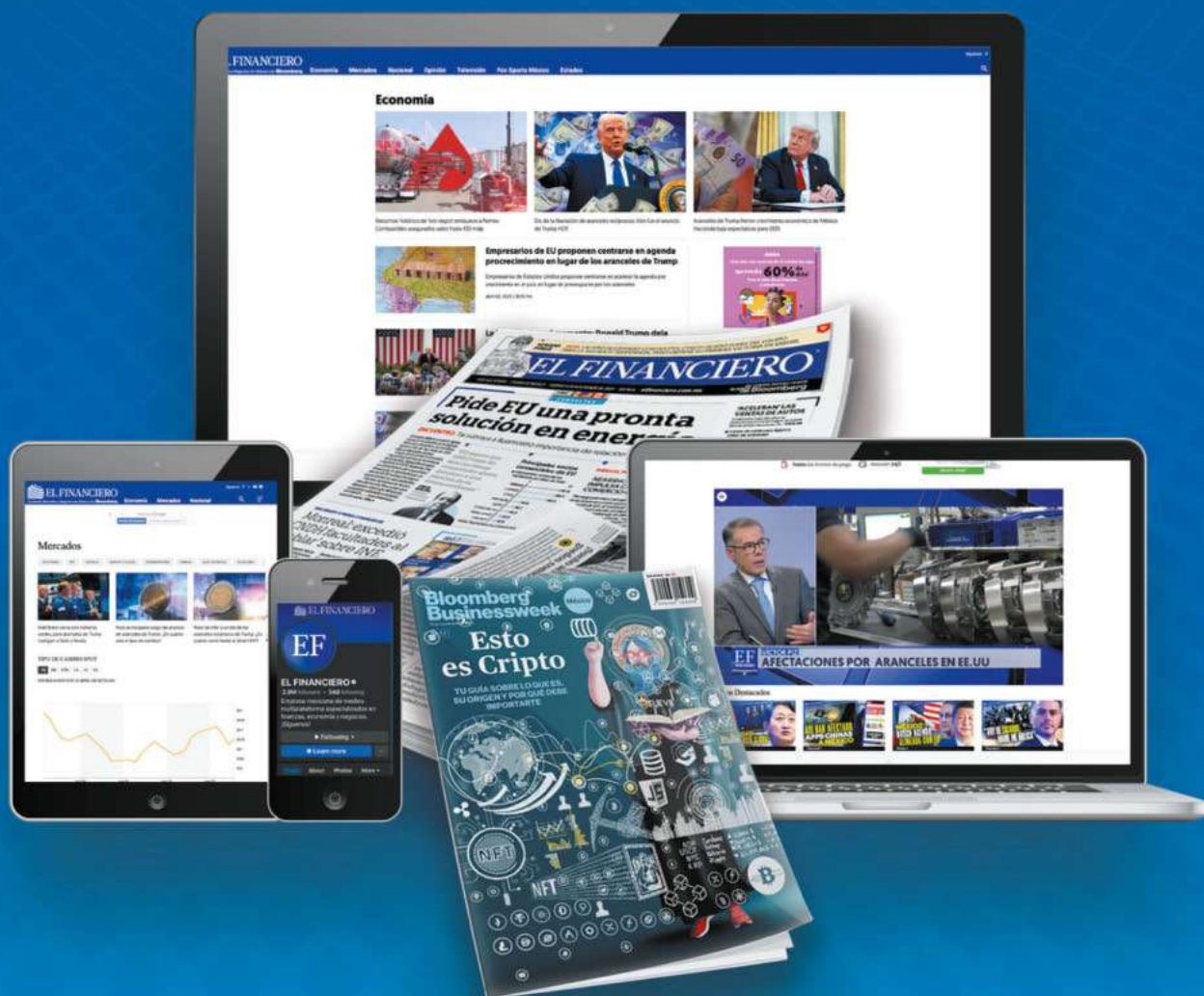


EL FINANCIERO

ROMPE ESQUEMAS

ACTÚA
INFÓRMATE

DISTINTO



ENTRA AL MUNDO DE LOS NEGOCIOS



@ElFinancieroMx



@ElFinanciero_Mx



elfinanciero.com.mx

SUSCRÍBETE

EXPANSION

Quién

ELLE



Escanea para
ingresar al sitio



tienda.grupoexpansion.com

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

NEGOCIO

EL GUARDIÁN DEL ESPACIO AÉREO

Cada despegue y aterrizaje que ocurre en México tiene, al menos en una parte, el sello de Thales.

POR: Tzuara De Luna

Los radares no hacen ruido. Tampoco se ven. Pero cada avión que cruza el espacio aéreo mexicano lleva detrás una red que no falla: 33 radares estratégicamente distribuidos por el país, todos operados por tecnología de Thales, la multinacional francesa que ha sido el único proveedor de Servicios a la Navegación en el Espacio Aéreo Mexicano (SENEAM) durante casi seis décadas.

El vínculo entre ambas entidades comenzó en 1965, cuando Thales entregó su primer radar de control aéreo al gobierno mexicano. Desde entonces, la relación no ha hecho más que estrecharse. Hoy, 25

aeropuertos en el país funcionan con sistemas desarrollados por esta firma.

A pesar de su perfil bajo, Thales considera a México como uno de sus 10 mercados más importantes, entre los más de 60 países donde tiene presencia. Y ahora, está preparando un nuevo paso hacia adelante, una expansión que incluye el desarrollo de una nueva plataforma tecnológica que incorpora inteligencia artificial y asistencia automatizada para los controladores aéreos.

“Hay cosas que no podemos revelar por asuntos de confidencialidad, pero hay un plan importante, por lo menos desde nuestra perspectiva, de modernización. Hay ya una base importante de radares y, como en cualquier tecnología, siempre hay un ejercicio constante de actualización”, señala Analicia García, directora general de Thales en México, que en 2024 se convirtió en la primera mexicana en ocupar este cargo y desde entonces ha encabezado un proceso de modernización tecnológica que promete ir mucho más allá del mantenimiento.

Ese proceso de actualización no es menor. De acuerdo con el Sindicato Nacional de Controladores de Tránsito Aéreo (Sinacta), México tiene un déficit de 500 controladores. Esta escasez ha obligado a priorizar mejoras en los sistemas tecnológicos, para aliviar la presión sobre un personal que trabaja en condiciones exigentes.

La nueva plataforma en desarrollo se llama AIS (Aeronautical Information System). Será la quinta que Thales operará en México y está diseñada para ofrecer, por ejemplo, trayectorias alternativas cuando dos aeronaves se aproximan demasiado. Todo esto, con ayuda de IA que ya está siendo probada en otros países.

“Estamos invirtiendo en la localización de una quinta plataforma. La idea es que desde México podamos prestar servicio con esta plataforma y con la gente no solo para América Latina. La casa matriz está considerando que podamos participar en proyectos en Sri Lanka o Bangladesh, por ejemplo”, explica Jérôme Copin, director del Centro de Integración de Soluciones de Movilidad en el Espacio Aéreo para Latinoamérica.

La visión de Thales sobre el país es que, por la magnitud de su tráfico aéreo y sus operaciones, con las nuevas plataformas pueda convertirse, incluso, en un punto de referencia para participar en proyectos con economías de otras latitudes en el intercambio de información.

La inversión global detrás de estos desarrollos es significativa. Solo en 2024, Thales destinó más de 4,000 millones de euros (alrededor de 4,555 mdd) a nivel global para



EL ESPACIO AÉREO MEXICANO ESTÁ EN EL PASO O EN LA MITAD DE LATINOAMÉRICA, ESO HACE QUE TENGA UNA RELEVANCIA MUY IMPORTANTE EN NUESTRA SEGURIDAD.

Analicia García,
directora general de Thales en México.

investigación y desarrollo en áreas claves, como la automatización, la ciberseguridad y la inteligencia artificial, una parte de la cual ya tiene impacto en los sistemas que operan desde México.

Además, el país se ha vuelto un centro estratégico para la operación regional de Thales. En 2023, la empresa inauguró un nuevo Centro de Servicios de Gestión del Tráfico Aéreo (ATM) en México, el segundo en América Latina. A diferencia del primero, que está en Brasil y se enfoca en radares, las nuevas instalaciones supervisan todos los proyectos de ATM del país y también dan soporte regional.

“Más allá de SENEAM, el espacio aéreo mexicano está en el paso o en la mitad de Latinoamérica, eso hace que tenga una relevancia muy importante en nuestra seguridad”, afirma García. En otras palabras, controlar los cielos mexicanos es también controlar parte del tráfico aéreo continental.

Los planes de Thales podrían tomar una dimensión todavía mayor con la llegada de la Copa Mundial de Fútbol 2026. Aunque la empresa no ha confirmado si sus iniciativas están directamente ligadas al evento, hay una correlación histórica entre estos encuentros globales y la modernización de infraestructuras críticas, como la aérea.

“Sudáfrica modernizó sus instalaciones para su participación en el mundial en 2010. De cierta manera, el centro de la Ciudad de México ya está modernizado. Hay radares que se están instalando y eso va a contribuir a que el tráfico aéreo sea más suave y que para el pasajero la experiencia sea más agradable”, comenta Copin.

Las ciudades mexicanas que serán sede –Ciudad de México, Monterrey y Guadalajara– ya están en plena remodelación de sus aeropuertos. Guadalajara, por ejemplo, construye una nueva terminal de 69,000 metros cuadrados, lo que aumentará en 73% su infraestructura actual. Estos cambios requieren también un rediseño de los sistemas de gestión de vuelos.

En paralelo, Thales mantiene una colaboración permanente con SENEAM. “La inversión en tráfico aéreo es una inversión sostenible en el tiempo, porque siempre hay necesidad de un nuevo radar, de una nueva radioayuda. Hay un ciclo de modernización de los centros cada 10 o 15 años dependiendo de las políticas y de las capacidades presupuestarias de las aeronáuticas civiles”, destaca Copin.

03:30pm

Noon

Grutas de Nombre de Dios

Mx



EN CHIHUAHUA HAY UN MÉXICO QUE AÚN NO CONOCES

Disfrútalo

EN CHIHUAHUA CAPITAL




¡ah Chihuahua!
EL MÉXICO QUE NO CONOCES



LOGÍSTICA SANA

Con México como una de las piezas claves, DHL Group espera consolidar su papel como socio estratégico de la industria médica.

POR: Tzuara De Luna

En medio del auge de los tratamientos personalizados, las terapias genéticas y la biotecnología, DHL ha decidido ir más allá.

El gigante logístico ve una oportunidad para convertirse en un operador clave especializado en salud.

“Es el pilar número uno para la estrategia 2030 de la organización como grupo”, afirma Claudia Roa, presidenta del sector de Life Sciences & Healthcare de DHL Customer Solutions & Innovation (CSI). La nueva hoja de ruta contempla una inversión de 2,000 millones de euros durante los próximos cinco años para consolidar la presencia del grupo en logística farmacéutica, dispositivos médicos y terapias avanzadas.

Aunque el negocio no es nuevo, la directiva lo explica como un cambio de ritmo. “Ahora es como una aceleración de esas inversiones”, dice. La compañía ya contaba con operaciones dedicadas al sector salud, pero ahora las expandirá con infraestructura más sofisticada, nuevas capacidades tecnológicas y una red de distribución pensada para entregas más directas y sensibles.

México es uno de los 20 países en el radar de este plan global. Y aunque aún no se conoce la cifra exacta de la inversión local, América Lati-

na recibirá en conjunto 200 mde. La apuesta no solo se concentra en volumen, sino en especialización: DHL pretende adaptarse a tratamientos que requieren manejo a temperaturas extremas o entregas urgentes al pie de una cama hospitalaria.

“La idea es incrementar nuestra infraestructura de cadena de frío, porque los tratamientos que se están desarrollando ahora son terapias más avanzadas, que requieren temperaturas más bajas de las que estamos acostumbrados”, explica Roa. “Normalmente, la temperatura convencional es de 2 a 8 grados, y con los nuevos tratamientos vemos la necesidad de mover a -20, -40 grados o hasta -196 grados, que es criogénico”.

Hoy en día, la operación en México ya cuenta con 150,000 metros cuadrados de espacios con temperatura controlada, más de 20 cámaras frías entre 2 y 8 grados, y una flota de 150 vehículos con control térmico. El objetivo para los próximos 12 meses es aumentar en 20% esa infraestructura, especialmente, para atender el crecimiento de los segmentos más complejos.

Además del crecimiento físico, DHL invertirá en digitaliza-



ción y formación de talento. Roa señala que parte de la evolución del sector está en la forma de repartir, ya no todo pasa por grandes almacenes o distribuidores. “Estamos viendo más entregas directas a pacientes o a hospitales. Muchos tratamientos deben llegar directamente, no necesitan tantas manos tocándolos y allí, en la entrega de última milla, es donde le vamos a apostar”, comenta.

Las previsiones de la empresa muestran un crecimiento estable de entre el 6 y el 8% anual hasta 2030 para productos farmacéuticos y dispositivos médicos. Pero en terapias celulares, estudios clínicos y tratamientos genéticos se esperan crecimientos de doble dígito, impulsando la necesidad de una logística altamente especializada.

“No solamente en México, sino a nivel global, los clientes han recibido de una forma muy positiva el anuncio de DHL de querer invertir más en el sector”,

“
**MUCHOS
TRATAMIENTOS DEBEN
LLEGAR DIRECTAMENTE,
SIN TANTAS MANOS
TOCÁNDOLOS. Y ALLÍ,
EN LA ENTREGA DE
ÚLTIMA MILLA, ES
DONDE LE VAMOS
A APOSTAR.**

Claudia Roa,
presidenta del sector de Life Sciences
& Healthcare de DHL CSI.

”

señala. “Ven la necesidad de ampliar esas capacidades operativas y con una compañía como DHL, que tiene una huella tan grande a nivel mundial, lo ven con satisfacción”.

Roa, de origen colombiano y con formación en ingeniería industrial, ha pasado de ser vicepresidenta a presidenta global del sector de Life Sciences & Healthcare de DHL Customer Solutions & Innovation. La cantidad de correos que recibe diariamente se ha duplicado, al igual que las llamadas y las juntas, pero también el equipo que lidera. Desde su sede en Miami, viaja semanalmente a distintos países y va cada dos meses a Europa.

Para ella, el reto no solo es escalar una operación internacional, sino asegurarse de que regiones como América Latina tengan una representación adecuada dentro del grupo. “Seguramente para alguien que está basado lejos, que vea Latinoamérica como una región pequeña, que no la conoce, que no la entiende, pues su enfoque va a ser seguramente en otras regiones más avanzadas”, reflexiona.

La directiva ha visto cómo ha crecido la región en los últimos años y tiene la esperanza de que mantenga ese ritmo. “Cuando estoy en posición global puedo llevar esa voz latinoamericana a los altos niveles para que haya un mayor entendimiento de cómo se opera en esta región”, añade.

La estrategia no solo tiene implicaciones logísticas, sino también económicas: las cadenas de suministro para salud requieren inversiones constantes, regulación estricta y tecnología avanzada. DHL está dispuesta a asumir ese desafío en un momento en el que la medicina avanza más rápido que la infraestructura disponible para respaldarla. “Es un nuevo tipo de logística, más directa, más precisa, más crítica”, resume Roa.

DE APRENDIZ A POTENCIA

Zhu Ling, VP de Zeekr Group, sintetiza el giro geopolítico y tecnológico de la industria automotriz de su país: “China ya es un líder global”.

POR: Ivet Rodríguez

Euando Zhu Ling habla sobre el presente de la industria automotriz china, su tono no es altanero, pero tampoco rehúye una verdad que retumba en cada salón del automóvil del mundo. “China ya es un líder global. No solo dominamos los trenes motrices eléctricos, sino también los sistemas inteligentes, conectividad y soluciones de conducción autónoma”. El vicepresidente de Zeekr Group, la firma de vehículos eléctricos *premium* de Geely Holding, sintetiza así el cambio de era que se está empujando no solo desde una compañía, sino desde una nación que busca consolidar su hegemonía tecnológica a través de fusiones, alianzas y escala industrial.

Hace apenas una década, China era visto como un territorio de producción barata. Pero la transición energética, y el respaldo del Estado chino a la electrificación, dio un giro al tablero. “Durante el siglo del combustible, China fue un seguidor. Seguíamos a Europa, América y Japón. Pero cuando se trata de nueva energía, tenemos varias ventajas: contamos con ingenieros talentosos y una red de proveedores innovadores. Hoy, China es líder global en esta industria”, afirma Zhu.

En ese contexto, Geely, uno de los grandes conglomerados automotrices chinos, ha trazado una estrategia de internacionalización silenciosa pero efectiva. Desde que le compró Volvo a Ford en 2010, no ha dejado de tejer alianzas. En 2017, adquirió la británica Lotus y un año después, se convirtió en el mayor accionista de Daimler, matriz de Mercedes-Benz. Desde entonces, los frutos de esta integración se han materializado en modelos como el Smart #1, que comparte la plataforma SEA (Sustainable Experience Architecture) de Geely con el Volvo EX30 y el Zeekr X.



“Pero no empezamos como una gran empresa. Hace 30 o 40 años, como otras marcas chinas, iniciamos desde cero”, resume el ejecutivo. A diferencia de los primeros *joint ventures* en China, donde las marcas locales eran meros ensambladores sin acceso a propiedad intelectual, hoy las reglas han cambiado. “Ahora contamos con los recursos, el conocimiento, la tecnología y los equipos de investigación necesarios para competir a ese nivel”, detalla.

Más recientemente, Geely y Renault anunciaron una empresa conjunta enfocada en trenes motrices, con participación equitativa. China no se conforma con dominar la carrera de los vehículos eléctricos. Ahora va por el perfeccionamiento de los motores de combustión interna, una tecnología que aún representa la mayoría de las ventas globales y en la que los fabricantes europeos siguen teniendo una ventaja competitiva. Para acortar esa brecha, los grupos chinos han optado por el pragmático camino de las alianzas.

Sobre el papel, es un acuerdo de beneficio mutuo. Renault podrá acceder a plataformas eléctricas de última generación, como ya ocurre con la nueva Koleos, que utiliza una arquitectura desarrollada por Geely, mientras que el consorcio chino gana acceso directo a motores térmicos más eficientes y avanzados. Esto no solo fortalece su oferta híbrida, también le permite posicionarse mejor en mercados emergentes donde el motor de combustión aún tiene larga vida por delante.

“Con Renault hemos establecido una colaboración muy práctica. Compartimos tecnologías, recursos de manufactura y cadenas de suministro. Es una relación de beneficio mutuo, cada quien aporta sus



DIVERSIFICADO. Las armadoras chinas no solo se enfocan en eléctricos, también en mejorar sus motores de combustión.

fortalezas. Al trabajar juntos, podemos reducir costos y acelerar el desarrollo tecnológico. Así es como estamos operando ahora”, afirma el directivo.

El gobierno chino ha comenzado a consolidar marcas, promoviendo fusiones para evitar la dispersión del mercado y dar forma a un puñado de competidores dominantes. “Esto ya pasó en Japón, Europa y América: había cientos de marcas, y luego quedaron cuatro o cinco grandes. China está en ese proceso”, apunta. Geely es un ejemplo claro. Bajo su paraguas ya conviven Volvo, Polestar, Zeekr, Lynk & Co, Lotus y otras marcas, todas con ADN compartido, pero propuestas distintas.

AL OTRO LADO DEL PACÍFICO

Zhu Ling ve en México un terreno fértil para el crecimiento de los vehículos de nueva energía. A su juicio, el país atraviesa una etapa similar a la que vivió China hace una década, cuando los autos eléctricos eran percibidos como ‘juguetes’. Hoy, dice, más de la mitad de los consumidores chinos opta por estas tecnologías, y él cree que México podría seguir un camino parecido.

“Ya lo estamos viendo: el cambio ha comenzado. Cada vez más personas están interesadas en remplazar sus autos de combustión por híbridos o eléctricos. Hay una gran oportunidad para crecer aquí, y creo que el país puede convertirse en uno de los líderes regionales en este segmento”, afirma.

UN PLAN DE ALIANZAS

Geely ha desarrollado una estrategia de internacionalización sin grandes aspavientos, pero que ha resultado efectiva.

- 2010** ● Compra Volvo a Ford.
- 2017** ● Adquiere la británica Lotus.
- 2018** ● Se convierte en el mayor accionista de Daimler, matriz de Mercedes-Benz.
- 2022** ● Anuncia la creación de una empresa conjunta con Renault, con participación equitativa y enfocada en trenes motrices.



CAMBIOS. Zhu Ling, vicepresidente de Zeekr Group, sostiene que, pese a los retos, México es un “terreno fértil” para el crecimiento de eléctricos.

Aun así, Zhu reconoce que los retos no son menores. “El primero es la red de carga. Muchos clientes no tienen acceso en su casa o departamento. El segundo es la educación. Hay que explicar la tecnología. No es fácil”, dice. En ese camino, asegura que no están solos. “Tesla, BYD y otras marcas chinas también están llegando. Es una buena noticia para crecer juntos”.

La estrategia global de Geely no está atada a un solo territorio ni a una fórmula única. El ejecutivo explica que el lugar donde se fabrique un vehículo dependerá de múltiples factores: calidad, escala de producción y, sobre todo, las reglas del juego. “Si México es la mejor opción, lo haremos. Si es Europa, también. Buscamos la forma más eficiente de producir los mejores productos”, asegura.

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

CONDUCE:

MARIEL IBARRA

EDITORA DE
EXPANSIÓN POLÍTICA

EXPANSIÓN
POLÍ
TICA
Y OTROS DATOS

**NUEVA
TEMPORADA**

**LA VIDA PÚBLICA
EXPLICADA**

DANOS PLAY EN:  Spotify  Apple Podcasts  amazon music

SONORO



ATRACCIÓN ORIENTAL

Los índices bursátiles de China llaman la atención de los inversionistas que buscan tener exposición a otras empresas tecnológicas fuera de Silicon Valley.

POR: Rafael Mejía

“M

ade in China” es una etiqueta que se ha transformado con los años. Antes, evocaba poca credibilidad o mala calidad; ahora, es considerada fuente de innovación y desarrollo. Este cambio de percepción también se ve en el mercado financiero.

Los inversionistas internacionales buscan cada vez más que su portafolio tenga exposición a las grandes corporaciones tecnológicas con alcance global, como Tencent Holdings, Alibaba, TSMC, Xiaomi y Baidu, que compiten con las *big tech* estadounidenses, como Facebook, Microsoft, Amazon, Intel o Google.

Zhen Wei, director general de MSCI Research, dice que hay dos puntos de inflexión para entender el crecimiento del mercado financiero chino. Primero, su apertura al mundo a principios de la década de los 2000; y, por otro lado, la llegada de las empresas chinas más

grandes a los principales índices globales en 2018, principalmente, a Estados Unidos y Europa, lo que dio la pauta para el crecimiento de la participación extranjera. “La creciente fortaleza económica y financiera de China hizo que los inversionistas, economistas y estrategias globales consideren cada vez más difícil ignorar a China”, comenta Wei.

Datos de Emerging Portfolio Fund Research (EPFR) muestran que los flujos de las entradas a los fondos chinos de renta variable crecieron 50% interanual, con más de 75,000 millones de dólares en 2024. Por otro lado, los fondos de renta variable con seguimiento de EPFR han canalizado más de 350,000 mdd hacia acciones chinas desde 2020, monto mayor al de América Latina y Europa, Oriente Medio y África (EMEA).

“Las nuevas medidas de estímulo monetario y fiscal anunciadas por China en septiembre de 2024, dirigidas a fomentar el crecimiento económico interno, también influyen en la reevaluación de los inversionistas de su nivel de participación en los mercados de capital”, explica Wei.

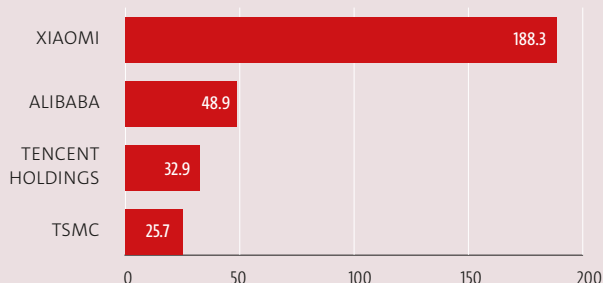
Xingchen Yu, estratega de Mercados Emergentes de UBS GWM, dice que los inversionistas ponen más atención a las acciones chinas después del lanzamiento de la plataforma de IA de DeepSeek, en enero, que se hizo con una menor inversión que ChatGPT. Y reconoce que este y otros lanzamientos en sectores como las telecomunicaciones y el automotriz ponen el mercado chino como un punto de entrada para los inversionistas a este tipo de empresas a un ritmo acelerado y que pueden ser buenos generadores de rendimientos en el largo plazo.

Las compañías más importantes del país asiático registran alzas en el último año, sin embargo, Kinger Lau, estratega en jefe de renta variable china de Goldman Sachs Research, señala que en comparación con otras bolsas (como las de EU o de Europa), las acciones de esas empresas tienen precios relativamente bajos; es decir, cotizan con descuento,

LAS BIG TECH CHINAS

Los incrementos de las empresas tecnológicas los lideran los sectores de productos electrónicos y el e-commerce.

VARIACIÓN PORCENTUAL ANUAL DEL PRECIO DE LAS ACCIONES



DATOS AL 2 DE JUNIO DE 2025.

FUENTE: Investing.com.

debido a que los inversionistas tienen dudas sobre el futuro económico de China. “Sin embargo, las recientes señales de apoyo político deberían ayudar a mitigar el riesgo de los escenarios adversos, como un aterrizaje brusco de la economía o un desliz político internacional, y así impulsar las acciones chinas”.

DIFÍCIL DE IGNORAR

El crecimiento de la economía china en la última década y el surgimiento de empresas que hacen contrapeso a las grandes tecnológicas estadounidenses no es algo que los inversionistas puedan ignorar si quieren darle mayor versatilidad a su portafolio; sin embargo, al igual que en otros instrumentos, hay que analizar pros y contras.

Jacobo Rodríguez, especialista financiero y profesor de la facultad de Economía de la UNAM, comenta que a pesar de factores positivos, como los estímulos del gobierno a las inversiones y las valuaciones baratas durante el último año, la situación del mercado accionario aún es compleja. Y la guerra comercial entre Estados Unidos y China es uno de los focos a observar.

No obstante, Garret Melson, gestor de portafolio de Natixis

IM Solutions, explica que el gobierno del país asiático aún tiene margen para aumentar la flexibilización de la política monetaria y fiscal para impulsar el crecimiento. “Los riesgos derivados de medidas regulatorias externas a las exportaciones y a nuevas peticiones de exclusión de las bolsas estadounidenses no representan un riesgo directo para los inversores que buscan exposición en el país asiático”, asegura Melson.

Pero entrar a este mercado no es tan sencillo. Rodríguez detalla que aún no está abierto del todo por los controles que tiene sobre los capitales y los flujos de dinero hacia las empresas del país. Los inversionistas extranjeros necesitan permisos a través de programas como el Qualified Foreign Institutional Investor y Stock Connect, que permite a ciertos inversionistas comprar acciones en China continental a través de la bolsa de Hong Kong.

Aun con la situación económica y geopolítica, así como las trabas a la inversión extranjera, “en términos generales, el mercado accionario chino es una opción como destino de inversión, pero de manera cautelosa”, afirma Rodríguez.

enel

Soluciones energéticas a la medida de tu empresa.

**Desarrollamos
estrategias energéticas
personalizadas con
opciones flexibles,
innovación, suministro
confiable y
acompañamiento
integral.**

Impulsa tu empresa hacia
un futuro más eficiente
y sostenible con Enel.

**Conoce más en
enel.mx/es/contactanos**



BRILLAR DONDE NADIE MÁS

Los bonos M y los udibonos, emitidos por el gobierno, han tenido su mejor inicio de año gracias a los recortes a la tasa de referencia.

POR: Rosalía Lara

En medio de la baja en las tasas que realizó el Banco de México, y con una inflación aún fuera de su objetivo, los bonos M y los Udibonos se posicionan como una alternativa para los inversionistas que buscan rendimiento atractivo en el largo plazo.

En los primeros cinco meses del año, el precio de los Udibonos a 30 años, el plazo más largo, subió 11.8%, su mejor desempeño de la historia; mientras que los bonos M registran un alza del 7.4%, el mejor arranque desde 2010.

Los bonos M, que ofrecen un rendimiento nominal fijo, se benefician de los recortes de Banxico a la tasa de referencia, ya que los instrumentos de deuda tienen una relación inversa entre su tasa y su precio. El recorte de la tasa a 8.5%, desde la máxima registrada de 11.2% en mayo de 2024, obliga a estos instrumentos a bajar su tasa, lo que hace que su precio aumente, explica Ramsé Gutiérrez, vicepresidente y codirector de Inversiones de Franklin Templeton.

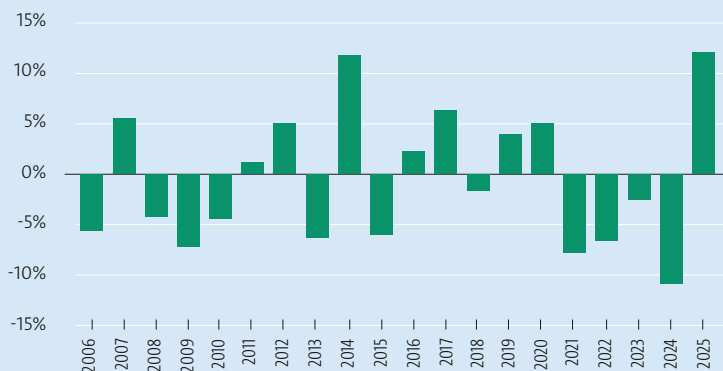
Así, los inversionistas que adquieren estos instrumentos cuando las tasas estaban altas, hoy ven esos rendimientos en su portafolio. “Banxico ha empezado a bajar tasas de una manera relativamente agresiva ante una inflación que está más o menos controlada”, dice el especialista. Si bien, la inflación cerró mayo en 4.42%, un nivel fuera del objetivo puntual del 3%, aún se encuentra cerca del rango tolerado entre el 2 y el 4%.

A diferencia de instrumentos de muy corto plazo, como los Cetes a 28 días, los bonos de largo plazo son más sensibles a los movimientos en las tasas de interés. Cuanto más tiempo falte para que el bono venza, mayor será esta sensibilidad en el precio. Además, estos instrumentos pagan intereses, llamados cupones, de manera periódica, normalmente, cada seis meses.

MEJOR QUE NUNCA

En los primeros cinco meses del año, el precio de los Udibonos a más largo plazo, de 30 años, ha tenido el mejor desempeño de su historia.

VARIACIÓN EN EL PRECIO DE LOS UDIBONOS A 30 AÑOS



DATOS DE LOS PRIMEROS CINCO MESES DE CADA AÑO.

FUENTE: Banco de México.

Así, quienes tienen estos bonos ganan por partida doble: cupón y precio. A diferencia de un Cete, que paga un rendimiento fijo al vencimiento y no se beneficia de las tasas, los bonos permiten aprovechar los cambios en la política monetaria, explica Juan Lozada, subdirector de Análisis de Mercados de Banamex.

Y si los bonos M se han revalorizado, los Udibonos han brillado más, pues ajustan tanto el capital como los intereses con base en la inflación medida por las Unidades de Inversión (UDI), lo que les permite mantener su valor real a lo largo del tiempo. “El Udibono es una joya del mercado mexicano que casi nadie aprecia. Cualquier sorpresa inflacionaria se agrega a tus intereses y a tu capital”, sostiene Gutiérrez.

La demanda de estos instrumentos creció, además, por factores como las tensiones comerciales con Estados Unidos. Pero, si bien son considerados seguros, hay ciertos riesgos, como que la inflación vuelva a subir, ejemplifica Lozada. Esto obligaría a Banxico a volver a subir las tasas. Y es que, a mayor riesgo, los inversionistas exigen mayor tasa, lo que hace que el precio de los bonos baje.

Sin embargo, las perspectivas son positivas. Banamex espera que la tasa baje hasta 7% en diciembre, lo que seguirá impulsando el precio de los bonos durante los siguientes meses. “Como Banxico va a seguir recortando la tasa, vamos a ver que estos instrumentos van a seguir teniendo un buen desempeño durante 2025”, dice Lozada.

Nextmove Summit

MOVILIDAD INTELIGENTE, EFICIENTE Y SOSTENIBLE

Este foro fue la oportunidad para explorar cómo la movilidad, en todas sus facetas, está redefiniendo el panorama empresarial y las oportunidades que presenta.

Hoy en día, la movilidad corporativa ha dejado de ser solo una cuestión de logística y se ha convertido en un pilar estratégico para los negocios. En el Next Move Summit 2025, organizado por Uber y Grupo Expansión, quedó claro que el futuro del sector exige decisiones inteligentes, sostenibles y centradas en las personas.

En la apertura, Omar Larriva Álvarez, gerente de Ventas del segmento Enterprise de Uber para Empresas en México, señaló que la tecnología se mantiene como el eje rector de la compañía, con el objetivo de optimizar procesos, reducir costos y brindar mayor bienestar y confianza a los colaboradores. Esa es su propuesta de valor.

TENDENCIAS GLOBALES

José Antonio Torre, director del Centro para el Futuro de las Ciudades del Tecnológico de Monterrey, aseguró que la manera en la que se desarrollan las ciudades tiene un impacto directo en la movilidad, la calidad de vida y, específicamente, en la competitividad y productividad. De igual modo, remarcó que la tecnología habilita la transformación en la planificación urbana.

Por su parte, Adrián Villaseñor, Co-CEO del despacho Lidd AI, abordó el tema de la transformación profunda que deben hacer las empresas para integrar la Inteligencia Artificial como una capacidad organizacional, más allá de la tecnología. “No son las herramientas, es la mentalidad”, afirmó el *keynote speaker*, pues se debe desarrollar un enfoque para enfrentar desafíos e innovar.

RUTAS INTELIGENTES: DATOS, COLABORACIÓN Y EFICIENCIA

En este panel, los especialistas coincidieron en que las rutas inteligentes son esenciales para la logística contemporánea. Sebastián Hiernaux, líder de Alianzas Estratégicas para Google Maps en Latinoamérica, enfatizó que su importancia radica en la cantidad y calidad de datos generados en tiempo real, que llevan a la toma de decisiones más ágiles y precisas.

Asimismo, Juan Carlos Pardo, Managing Partner de AXS México y experto en *Public Affairs*, mencionó la necesidad de tener políticas flexibles y revisables, construidas con la participación activa del sector público, privado y la sociedad.

Finalmente, Jesús Alfaro, Associate Director de Procurement & Facilities en KPMG Technology Services America, resaltó el hecho de contar con visibilidad compartida en la cadena logística para que las compañías puedan anticiparse, optimizar recursos y facilitar operaciones.

LA MOVILIDAD COMO ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

La segunda mesa de diálogo reunió a Marco Ávila, director de Transporte de Coca-Cola FEMSA; Juan Carlos Aderman, vicepresidente de Transporte de DHL Supply Chain, y Rodolfo Álvarez, líder de Logística de Grupo Bimbo, para analizar cómo la movilidad corporativa es un motor de resultados, no exclusivamente de traslados.

En su intervención, Ávila expuso el concepto de una “red de redes” para conectar las cadenas logísticas de distintos sectores con la finalidad de incentivar la eficiencia; mientras que Aderman sostuvo que la movilidad sustentable es una ventaja de negocio, aunque enfrenta retos



como la falta de infraestructura y la resistencia al cambio en el entorno empresarial.

Al respecto, el líder de Grupo Bimbo subrayó el poder de la información, destacando cómo el uso de datos en tiempo real es la base para planificar rutas y, con ello, reducir significativamente el consumo energético.

El Next Move Summit 2025 no solo ofreció un espacio para el intercambio de ideas, sino que también planteó una nueva visión de la movilidad: una que impulsa el crecimiento empresarial, mejora la calidad de vida y transforma la forma de interactuar con las ciudades.

Uber para Empresas reafirma su compromiso con esta evolución, acompañando a organizaciones de todos los tamaños a diseñar soluciones que generen valor real y beneficios competitivos.

Geely redirecciona la movilidad

EN EL MERCADO MEXICANO

Geely presume una oferta que combina innovación tecnológica, seguridad y diseño europeo, con la que busca transformar la movilidad para posicionarse como un nuevo referente en la industria.

Geely Holding Group mantiene su liderazgo como uno de los conglomerados más grandes e importantes del mundo, tras adquirir a varios fabricantes históricos, entre ellos, Volvo Cars, Polestar, Lotus, Smart, Zeekr, Lynk & Co y London Electric Vehicle Company (LEVC). De este modo, la fortaleza de su portafolio de marcas reconocidas lo convierte en el grupo automotriz de origen chino, con sede en Hangzhou, de mayor crecimiento.

Desde su llegada al territorio nacional como Geely Auto México, la firma enfocó su oferta en la movilidad inteligente, por ello sus modelos reúnen lo mejor de sus plataformas globales, ingeniería avanzada y sistemas de conectividad.

Hoy en día, cada vehículo materializa su objetivo de democratizar el acceso a tecnología de punta sin comprometer la calidad ni la seguridad. Su visión está en hacer que las innovaciones consideradas un lujo sean un estándar accesible para todos los usuarios.

INNOVACIÓN PARA LA MOVILIDAD INTELIGENTE

Geely no solo fabrica automóviles, sino que diseña un ecosistema completo, empezando por sus plataformas automotrices modulares (SEA, CMA y GEA).

De ahí, siguen desarrollos propios como la batería *Short Blade* —con una vida útil de hasta un millón de kilómetros— o sus sistemas de tecnologías de asistencia ADAS (*Advanced Driver-Assistance Systems*) que emplean Inteligencia Artificial para mejorar la seguridad y la comodidad al volante.

Incluso cuenta con un programa satelital propio, con 75 dispositivos que fortalecen la conectividad y navegación de sus vehículos autónomos, posicionando a la marca en la punta de lanza de la movilidad.



COOLRAY



EMGRAND



STARRAY

PRESENCIA EN TERRITORIO NACIONAL

En 2025, Geely continúa su expansión en el país, con una red de distribuidores en auge que busca una cobertura completa. El factor diferenciador de su estrategia es incorporar equipamiento superior desde las versiones base, con soluciones tecnológicas que otras marcas reservan para versiones *premium*.

Su catálogo está centrado en productos globales con modelos de diseño europeo vanguardista. Actualmente, su oferta en México la integran seis modelos, todos competitivos en sus respectivos segmentos: Coolray, Emgrand, Starray, Cityray, Gx3 Pro, Okavango y los próximos lanzamientos EX5 100% eléctrico y Monjaro.

COOLRAY: SUV compacto de inspiración europea que ha vendido más de un millón de unidades a nivel internacional. Su orientación es hacia la innovación tecnológica y el rendimiento, donde sobresale su motor 1.5 turbo de 172 hp, así como el sistema ADAS inteligente y asistente de estacionamiento.

EMGRAND: Sedán que fusiona elegancia, eficiencia y confiabilidad. Con más de cuatro millones de unidades producidas, se distingue por su espacio interior, estilo contemporáneo y por una buena relación valor-precio.

STARRAY: SUV insignia de Geely, con más de dos millones de unidades vendidas. Construido sobre la plataforma CMA, desarrollada en conjunto con Volvo, brinda hasta 218 hp, pantalla dual, sistema ADAS con cámara 360° y diseño sofisticado.

CITYRAY: SUV compacto urbano con plataforma BMA, doble pantalla digital, ADAS completo y estética moderna. Ideal para quienes buscan movilidad inteligente con diseño atractivo.

EX5: SUV 100% eléctrico basado en la plataforma GEA. Con una autonomía de hasta 470 kilómetros y sistema de carga rápida, integra asistente por voz, monitoreo remoto desde su app y conducción semiautónoma de nivel 2.

MONJARO: El SUV global más refinado de Geely combina lujo, tecnología y seguridad. Con motor 2.0L turbo de 235 hp, transmisión automática de ocho velocidades y tracción AWD (*All Wheel Drive*). En su interior destacan tres pantallas tipo Infinity Screen de 12.3 pulgadas y sistema de sonido Harman Infinity.

Con una robusta gama, alianzas estratégicas y una clara hoja de ruta hacia el futuro, Geely busca liderar una nueva era de movilidad en México.



CITYRAY



EX5



MONJARO



MONJARO INTERIOR



HAGAMOS HISTORIA

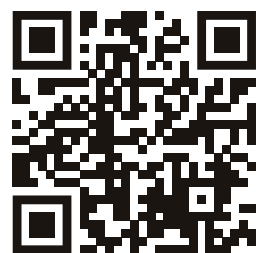
#SportsIllustratedMexico

Sports
IllustratedTM
MÉXICO

sportsillustrated.mx



DESCÚBRELA



FUTURO

DEL FRÍO SIBERIANO AL TRANSPORTE URBANO

Arsen Tomskey convirtió una crisis local en Siberia en inDrive, una empresa con impacto mundial.

POR: Selene Ramírez

ORIGEN. La filosofía de inDrive parte de las vivencias de su fundador, Arsen Tomskey, que ha visto como el sector de la movilidad puede ser abusivo.

La semilla de inDrive se plantó en Yakutsk, Siberia, en 2012. Su CEO y fundador, Arsen Tomskey, relata que era la víspera de Año Nuevo, en uno de los días más fríos del año, con temperaturas de -45 grados Celsius. Ante la demanda de movilidad que caracteriza las celebraciones decembrinas, las compañías locales de taxis decidieron duplicar sus tarifas, un acto que causó la indignación de la población.

La ofensiva llegó de un grupo de estudiantes que, a través de comunidades en redes sociales, ofrecía viajes en sus vehículos con precios negociables. La respuesta, dice Tomskey, fue inmediata: más de 50,000 personas se unieron. “Fue un fenómeno social genuino”, recuerda. “Yo lo vi y decidí convertirlo en una empresa”.

Al año siguiente nació inDrive, una plataforma de movilidad basada en ese mismo modelo de negociación *peer-to-peer* (entre iguales). “No teníamos acceso a inversiones ni a tecnología avanzada. Lo que teníamos era una causa, luchar contra la injusticia. Y eso nos dio fuerza”, recuerda Tomskey, quien es ingeniero de software y CEO de esta compañía.

La historia personal de Tomskey explica, en gran parte, la filosofía de inDrive. Creció en una de las ciudades más frías del mundo, vivió violencia doméstica y es parte del 1% de la población que tartamudea. “He vivido muchas injusticias. Por eso esta misión me motiva profundamente”, confiesa.

En poco más de una década, las aplicaciones de movilidad han transformado radicalmente la manera en que la sociedad se mueve por sus ciudades. Lo que comenzó como una innovación tecnológica, se convirtió en un fenómeno social y económico de gran alcance.

Esta tecnología llegó a México de la mano de Uber en 2013. Desde entonces, esta y otras plataformas, como Cabify, Didi e inDrive, han redibujado el mapa del transporte urbano.

Nicolás Rosales, presidente de la Asociación Mexicana de Transporte y Movilidad (AMTM), destaca que el éxito de estos servicios radica en algo muy sencillo. “Usaron la tecnología para mejorar la experiencia de viaje”. Esto, frente a un sistema de taxis locales con unidades deteriora-

1.5

**VECES AUMENTÓ
INDRIVE SU
PARTICIPACIÓN DE
MERCADO EN MÉXICO
EN EL ÚLTIMO AÑO.**

das, falta de capacitación y tarifas opacas, mientras que las plataformas ofrecieron seguridad, certeza y comodidad, todo desde un teléfono inteligente.

El mercado de la movilidad por *apps* en Latinoamérica sigue en expansión, con un alza del 10% año con año en el número de sesiones en cinco países clave de la región, cuatro de ellos además los de mayor población: Brasil, México, Colombia, Argentina y Chile, según apunta la consultora Sensor Tower. En este contexto, México ha sido un terreno fértil para el crecimiento de inDrive que, desde su lanzamiento en 2022, ha llegado a 54 ciudades, aumentando su participación de mercado 1.5 veces en el último año.

A medida que aplicaciones como Cabify, Easy Taxi o Beat abandonaron el mercado mexicano, los principales competidores han aprovechado la oportunidad para consolidarse. inDrive, junto con Uber y DiDi, ha sido una de las *apps* más descargadas en 2024, según el informe ‘State of Mobile 2025’, de AppsFlyer y Sensor Tower.

En la región, Uber ha experimentado una disminución significativa en su cuota de mercado



LUXURYLAB GLOBAL

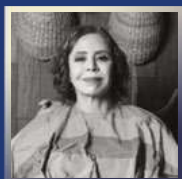
— Elevated Luxury: —
Mindfulness Reimagined

The most important luxury brand and travel
summit in Latin America

September 2nd, 2025
Four Seasons Hotel, Mexico City

Speakers Line Up

Elevated Luxury:
Creative Freedom and
the Art of Living Boldly



Agatha Ruiz de la Prada
Fashion Designer

**The New Order of
the Luxury Consumer**



Fflur Roberts
Head of Luxury Goods at
Euromonitor International

The Power of Voice:
Indigenous Leadership
and Social Transformation



Eufrosina Cruz Mendoza
Mexican Zapotec Indigenous
Politician & Gender Equality Activist

Designing Legacy: Fashion, Family and
Purpose in the Luxury World.



Mauricio Tcherassi
Chief Commercial Officer
of Silvia Tcherassi



Sofia Tcherassi
Director of Ready-to-Wear
at Silvia Tcherassi

Reinventing Creativity through Emotional Design

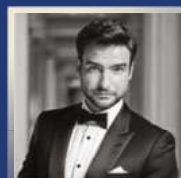


Jorge Nikaido
Chief Executive Officer
at Aromaria



Rodrigo Nikaido
Chief Growth Officer
at Aromaria

Luxury Meets AI:
Conscious Innovation
in a Digital World



Tony Ventura
AI Expert & CEO
of Tony Ventura Technology

Ageless Awakening:
A New Vision of
Wellness & Longevity



Dr. Rigoberto Arámburo
Founder & CEO Arámburo Clinic

Luxury in Balance:
The Business of Impact and
Environmental Innovation



Annie Rosas
CEO & Co-Founder of
Bluekali

From Disciplines of Pain to Masters of Abundance:
The Cultural Perception of Luxury and
it's Effects on Healthy Achievement



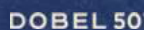
Dr. Mario Martínez
Clinical Neuropsychologist

**Elevating the Luxury
Travel Experience**



Jennifer Vidity-Ward
Director of Business Development
for LATAM at Aspen Snowmass

SPONSORED BY



LUXURY LATIN AMERICAN
BRAND 2025

DESTINATIONS 2025

BUBBLES BY



MEDIA PARTNER

OFFICIAL MARKET
RESEARCH PARTNER

PRODUCED BY

PROUDLY A



luxurylabglobal.com

[@luxurylabglobal](#)



desde 2019, perdiendo 32 puntos porcentuales de participación de usuarios activos mensuales (MAU) hasta el año pasado. A pesar de ello, sigue liderando el segmento, con 49%, seguido por inDrive, con 24%, y DiDi, con 18%. A nivel global, desde su lanzamiento, inDrive ha completado más de 6,000 millones de viajes.

LA LLEGADA A MÉXICO

El modelo tarifario de Uber eliminó la incertidumbre sobre el costo del viaje al establecer un precio dinámico basado en tiempo y distancia. Este sistema fue replicado por prácticamente todas las aplicaciones de movilidad que surgieron después, consolidando un estándar en la forma de pagar por estos servicios.

No es que no hubiera intentos por adoptar esquemas distintos. Por ejemplo, en 2013, la ya extinta Easy Taxi intentó integrar a los taxistas bajo el esquema de cobros de acuerdo a lo marcado en el taxímetro, pero el gremio, en su mayoría, se resistió a la digitalización.

No fue hasta 2018 cuando la propuesta diferencial de negociación de tarifas de inDrive arrancaría en México, con una prueba piloto que terminaría de consolidarse oficialmente en 2022. De hecho, fue el segundo país en la expansión internacional de la compañía, después de Kazajistán. De acuerdo con Tomsy, su llegada fue estratégica, ya que este se convirtió en uno de sus mercados más impor-

tantes debido a su tamaño y a la demanda de transporte.

El potencial de este modelo fue reconocido por otra empresa que lo adoptó: DiDi. En 2024, la plataforma integró la función 'Pon tu precio', permitiendo a los pasajeros negociar el costo de sus viajes directamente con los conductores. "Eso es bueno. Nos están ayudando a educar al mercado", dice el CEO de inDrive.

Rosales destaca que este modelo empodera al pasajero y lo vuelve partícipe activo del proceso de decisión del precio, lo que lo hace más atractivo que las tarifas fijas o dinámicas impuestas por otras plataformas. "La gente busca certeza y economía. Las tarifas dinámicas de algunas apps pueden ser abusivas, y es ahí donde modelos como el de inDrive ganan preferencia", señala.

"Competimos con gigantes que tienen miles de millones de dólares. Pero somos justos. No solo en el modelo de tarifas, sino en cada detalle", enfatiza Tomsy. De hecho, México está entre los tres principales mercados para inDrive a nivel mundial, en cuanto a desempeño comercial y al potencial de crecimiento futuro.

EL FUTURO DE LAS APPS

Se estima que, para 2025, los ingresos proyectados en este mercado alcanzarán los 2,410 millones de dólares, desde los 2,350 mdd registrados en 2024, según proyecciones de la consultora Statista. Además, se espera una tasa de crecimiento anual del 2.48% entre 2025 y 2029, cuando el número de usuarios en este mercado alcance los 44.6 millones de pasajeros.

Rosales ve un horizonte en el que estas plataformas no solo se usen para transporte privado, sino también para transporte público. "Uber ya prueba modelos piloto de transporte colectivo.

**“
NO SOMOS UNA
ORGANIZACIÓN
CARITATIVA, SOMOS
UNA EMPRESA QUE USA
LA JUSTICIA COMO
MOTOR DE
CRECIMIENTO.
”**

Arsen Tomsy,
fundador y CEO de inDrive.

Tienen el músculo tecnológico para hacerlo", anticipa, y destaca que el crecimiento de estas plataformas está estrechamente ligado a la inclusión financiera. Al principio, se requería una tarjeta bancaria, pero hoy muchas permiten pagos en efectivo o con QR, lo que ha democratizado el acceso a más usuarios.

Pero no todo fue ni será miel sobre hojuelas, dice Rosales. "Las aplicaciones de taxis tuvieron que cambiar sus políticas de seguridad. Al principio del servicio, los choferes ofrecían botellas de agua, que algunos utilizaron para drogar a los pasajeros y desvalijarlos. De cara al futuro, el reto estará en las regulaciones del gobierno, como la seguridad social y el pago de impuestos".

El presidente de la AMTM aclara que, en general, la perspectiva para estos servicios es buena, pero advierte: "Quien no se actualice en el mundo del transporte, va a desaparecer".

En el caso de inDrive, Tomsy insiste en que la justicia es más que una estrategia comercial, es el alma de la empresa. "No somos una organización caritativa. Somos una empresa que usa la justicia como motor de crecimiento".



Con más de cinco décadas de liderazgo en el sector de calidad de energía, **Grupo Industronic** da un paso firme hacia el futuro energético de México con el lanzamiento de su nueva división especializada en sistemas de almacenamiento de energía **BESS (Battery Energy Storage System)**. Esta tecnología revolucionaria permite convertir la energía —tradicionalmente considerada un gasto fijo— en un activo estratégico para industrias y grandes consumidores.

La nueva división será dirigida por Fabio Gaxiola, profesional con más de 12 años de trayectoria en sectores industriales, quien ha sido convocado por el CEO de Industronic, Rafael Almanza, para liderar esta iniciativa clave. Gaxiola lo resume así:



EFICIENCIA ENERGÉTICA Y DE COSTOS

En un contexto donde cada minuto sin energía representa pérdidas millonarias, el BESS se posiciona como una solución crítica. Este sistema permite almacenar energía en horarios de bajo costo y utilizarla en horas pico, mediante estrategias como Peak Shaving y Load Shifting, logrando **reducir hasta un 35%** de la factura eléctrica mensual, con un retorno de inversión desde los 3 años.

Además, ayuda a evitar penalizaciones por exceso de demanda, disminuye interrupciones por fallos eléctricos y mitiga las pérdidas asociadas a una calidad de energía deficiente.

La propuesta de Industronic va más allá de la tecnología. Su modelo de servicio acompaña al cliente durante todo el ciclo de vida del proyecto, desde el análisis energético previo, pasando por el diseño e instalación del sistema, hasta esquemas de arrendamiento sin inversión inicial, financiados con los ahorros generados por la misma solución.

Adoptar tecnologías como los sistemas BESS ya no es una opción, sino una necesidad para las empresas que buscan competitividad, sostenibilidad y resiliencia operativa.

Con esta nueva división, Industronic se consolida como un socio estratégico, capaz de transformar la energía en una ventaja competitiva real para la nueva era industrial.

“ **INVERTIR EN UN BESS NO SOLO ES UNA DECISIÓN FINANCIERA INTELIGENTE, SINO UN PASO ESTRATÉGICO HACIA LA EFICIENCIA ENERGÉTICA Y LA COMPETITIVIDAD INDUSTRIAL EN MÉXICO.** ”

TECNOLOGÍA INTELIGENTE DISEÑADA EN MÉXICO

Asimismo, Industronic ha desarrollado un sistema de gestión inteligente: el **EMS (Energy Management System)**, que integra algoritmos propios e inteligencia artificial para optimizar el desempeño del BESS. Este software monitorea miles de variables en tiempo real, predice consumos, gestiona cargas críticas y garantiza el rendimiento óptimo del sistema.

Diseñado para integrarse con paneles solares, sistemas UPS y generadores, el EMS es una plataforma robusta, pensada desde cero para responder a las condiciones y desafíos específicos de la industria mexicana.



ROLA ESE STICKER

Lo que inició como un negocio exclusivo de grandes empresas pasó a ser un elemento de comunicación accesible para cualquier usuario.

POR: Selene Ramírez

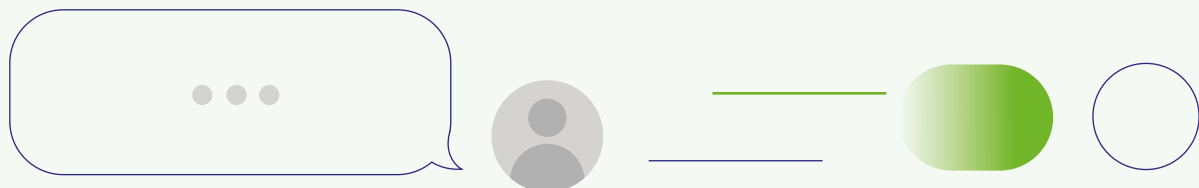
U na imagen dice más que mil palabras, y los *stickers* digitales lo confirman. En menos de 15 años, pasaron de ser una fuente de ingresos para algunas compañías a su democratización y a que los usuarios lo hicieran suyos y parte de sus conversaciones diarias.

El formato actual surgió con la *app* japonesa de mensajería LINE, que los incorporó como parte clave de su plataforma en 2011. Al ver su potencial, lanzó Creators Market en 2014, que permitía a los usuarios vender sus propias creaciones. LINE y los creadores dividían el 50% de las ganancias, tras descontar impuestos y tarifas de Apple y Google. El impacto fue tal que, en 2015, la compañía reportó ingresos por 271 millones de dólares, un aumento del 38% respecto al año anterior, atribuido, principalmente, a la venta de *stickers* y publicidad. En marzo de 2016, sus usuarios enviaron 389 millones de *stickers* al día.

Meta los incorporó en 2018 y, dos años más tarde, adquirió Giphy por 400 mdd en un movimiento que le permitió una mayor integración con GIFs y *stickers*

animados en plataformas como WhatsApp. Aunque la compañía tuvo que deshacerse de ella en mayo de 2023 por apenas 53 mdd debido a que la Autoridad de Competencia y Mercados del Reino Unido (CMA) ordenó su venta por preocupaciones antimonopolio, Meta logró un acuerdo para seguir accediendo a los GIFs en sus plataformas, consciente de la importancia de estas herramientas, ya no como una forma de generar ingresos económicos por su venta, sino a través de la atracción y retención de los mismos.

WhatsApp ha señalado que ve en los *stickers* y herramientas como GIFs, emojis, avatares y notas de voz, una forma de hacer de los canales de comunicación espacios “más divertidos y únicos”, por lo que su visión a futuro es seguir incluyendo más funciones que alimenten este campo.



La aplicación tiene su propio generador de *stickers* para que los usuarios puedan usarlo sin salir de la plataforma, un movimiento que, de acuerdo con Arzu Martínez, investigador de Centro-i y coautor del estudio 'La economía de las aplicaciones en México 2025', obedece a una creciente demanda de contenido generado por los usuarios (UGC).

LOS 'DUEÑOS' DE LOS *STICKERS*

El auge de estos elementos gráficos se tradujo en mayor flexibilidad y personalización para los usuarios, quienes ya no dependen de aplicaciones de terceros para su creación ni siquiera de WhatsApp, pues algunos fabricantes de celulares también integraron funciones para su creación sin necesidad de instalar nada.

Martínez explica que este fenómeno de democratización en el que los usuarios generan el material, lo promueven y lo consumen está presente también en la creación de memes o videos para plataformas como TikTok. "A la gente le interesa más el contenido generado por otros usuarios, especialmente, cuando es gratuito. Lo mismo sucede con las plataformas más rentables, donde los usuarios consumen lo que otros han subido. Creo que con los *stickers* ocurre lo mismo: el modelo de negocio tradicional se ha disuelto y ahora es algo mucho más abierto, sostenido por contenido creado directamente por los usuarios", agrega.

Las compañías también aprovechan este escenario para interactuar con los consumidores. Datos de Statista refieren que el 70% de los usuarios en México confían más en las acciones auténticas en los mensajes de marketing tradicionales, destacando el impacto del UGC.

Sue Azari, líder para la industria de *e-commerce* de AppsFlyer, una plataforma de análisis de marketing móvil, señala que los *stickers* son una herramienta estratégica de mercadotecnia con WhatsApp como su plataforma predilecta. "Son perfectos para la viralidad y las conversaciones impulsadas por la marca, mientras que las aplicaciones personalizadas con creadores de *stickers* o elementos de gamificación ofrecen más

personalización y valiosos conocimientos de datos", señala.

Un ejemplo de ello es el trabajo de colaboración que Meta hizo con artistas como Karol G y organizaciones como el Comité Olímpico Internacional para la creación de paquetes de *stickers* exclusivos.

Más allá del *engagement*, Azari explica que WhatsApp desempeña un papel crucial en el servicio al cliente. Desde AppsFlyer han notado que las marcas prefieren WhatsApp en lugar de notificaciones *push* dentro de la aplicación para actualizaciones de pedidos y seguimiento de entregas, ya que es donde los clientes ya están activos.

"Los *stickers* pueden integrarse perfectamente en este recorrido: las marcas pueden usarlos para confirmar un pedido, celebrar una entrega o, incluso, solicitar comentarios de una manera más atractiva", señala Azari. Eso difumina la línea entre el contenido de marca y el *engagement* generado por el usuario, haciendo que la campaña sea aún más orgánica.

Para las marcas de bienes de consumo rápido, *retail* y entretenimiento, este enfoque es un cambio radical, convirtiendo las conversaciones cotidianas en puntos de contacto de marca que impulsan la lealtad y el *engagement*.

En un mundo cada vez más digital, los *stickers* han trascendido su rol como simples adornos visuales para convertirse en herramientas potentes de comunicación y creatividad. Su capacidad para conectar personas, transmitir emociones y reflejar culturas los posiciona como elementos esenciales tanto en la interacción social como en la innovación económica.



70%

de los consumidores
confían más en las
acciones auténticas
en los mensajes de
marketing.

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

LUNES A VIERNES 9 AM

**POLÍ
TICA**
Y OTROS DATOS

JUEVES 6 AM

**CUÉNTAME DE
ECONOMÍA**

LUNES 7 PM

Geeek hunters
PODCAST

DOMINGO 4 PM

NUEVOS VIDEOS TODOS LOS DÍAS

PODCASTS | NOTICIAS | POLÍTICA

SUSCRIBETE EN  YouTube

EXPANSION

@ExpansionVideo

TALENTO PRESTADO

PepsiCo, Danone y Novartis intercambian equipo como parte de un programa de formación cruzada.

POR: Nancy Malacara

IDEAS



M

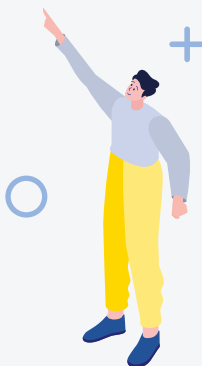
aría José Rebollar, directora de Recursos Humanos de Danone para el Norte de América (Noram), recibió una llamada que marcaría un nuevo reto profesional. Del otro lado de la línea, un equipo de PepsiCo le propuso una iniciativa poco convencional: un intercambio de talento entre empresas. “Me dijeron que querían proponerme una idea, y la verdad es que no tenía todas las respuestas, pero sonaba interesante”, recuerda Rebollar, quien entonces se desempeñaba como Business Partner Manager de Recursos Humanos.

Las dos compañías compartían una preocupación. Los programas tradicionales de desarrollo ya no eran suficientes. La propuesta fue sencilla en papel pero ambiciosa en la práctica. Seleccionar a un grupo de colaboradores y colocarlos seis meses en proyectos claves de la otra firma. “El talento fue formado en un contexto que ya no existe, el reto es cómo formar a nuestra gente para el contexto que viene”, dice Carlos Quintana, vicepresidente senior de Recursos Humanos de PepsiCo México. Danone aceptó la propuesta.

Los equipos de ambas empresas delinearon cómo debía funcionar el modelo.

“EL TALENTO QUE REGRESA ES MÁS INNOVADOR, MÁS ÁGIL Y MÁS PROACTIVO PARA RESOLVER PROBLEMAS.”

Carlos Quintana,
VP senior de Recursos Humanos de PepsiCo México.



Se acordaron los criterios de selección, el tipo de proyectos, los esquemas de acompañamiento y los límites legales para cuidar la confidencialidad y el robo de talento. La primera edición se lanzó con ocho personas, cuatro de cada empresa. Fue un primer paso pequeño pero suficiente para probar que la idea funcionaba y que el aprendizaje cruzado tenía sentido. Y catapultar a Rebollar a una posición nueva dentro de la compañía.

El programa Externship cambió la manera de entender cómo se forma el talento. Porque hay momentos en los que, en lugar de controlar cada paso, lo mejor es abrir la puerta y dejar que otras compañías también sumen a la historia de tu equipo.

Con la primera edición terminada y buenos resultados sobre la mesa, PepsiCo y Danone decidieron escalar. Los participantes habían regresado con ideas nuevas, con otra seguridad y con un liderazgo más visible. Lo que seguía era abrir la iniciativa a una tercera compañía. Novartis se sumó al proyecto para aportar otra cultura, otro ritmo y una visión distinta del negocio. “Nos tocó alinear culturas diferentes, estructuras más jerárquicas con otras más horizontales, pero al final nos unía el compromiso con el desarrollo del talento”, dice Anwar Limón, director de Capacidades y Transformación del Trabajo de Novartis México.

También se revisaron los acuerdos de confidencialidad y los criterios de selec-

ción y se redefinieron los esquemas de seguimiento. La convocatoria fue mayor. Más de 500 personas aplicaron y 14 fueron seleccionadas y asignadas a un proyecto estratégico en una empresa distinta a la suya, con el compromiso de dedicar entre el 15 y el 20% de su tiempo laboral durante seis meses. Lo hicieron en un esquema híbrido, con sesiones virtuales, mentorías cruzadas y estancias presenciales.

“No inventamos proyectos nuevos. Los sumamos a iniciativas que ya estaban en marcha. Así aseguramos que su trabajo tuviera sentido desde el día uno”, dice Rebollar. “Nos aseguramos de que se sintieran parte de Danone. Les dimos espacio, equipo, un acompañante que los guiara. Los tratamos como si fueran nuestros”.

RESULTADOS TANGIBLES

Quienes han pasado por Externship no solo sumaron una experiencia más al currículum. Cambiaron la forma en la que lideran, toman decisiones y entienden su rol dentro del negocio. “El talento que regresa es más innovador, más ágil para adaptarse y mucho más proactivo para resolver problemas”, asegura Quintana. “Se enfrentan a un entorno donde no tienen red de contactos ni historia ni jerarquía, y eso los obliga a crecer”.

Rebollar agrega que vuelven con más madurez, más claridad sobre su rol en el negocio y con otra seguridad al expresarse. “El programa los confronta con sus propias limitaciones, pero también

los empuja a descubrir fortalezas que ni ellos conocían”, apunta.

En PepsiCo han logrado retener a la totalidad de las personas que participaron, que además no perdieron el interés y regresaron con más energía y nuevas ideas. Los niveles de compromiso también cambiaron. Mientras que el promedio general de *engagement* en la compañía es de 89 puntos sobre 100, los grupos que pasaron por el programa superan los 90.

En Danone, el impacto fue directo en las promociones. El 95% de las personas que participaron tuvieron un cambio de rol al año siguiente. Algunas fueron ascendidas, otras tomaron nuevas responsabilidades. Y, en otro tipo de resultados, Novartis logró mejorar sus canales digitales para médicos, implementó un código con inteligencia artificial para entender mejor las preferencias de sus clientes y avanzó en procesos que estaban estancados.

Hoy en día, Externship forma parte de la estrategia de desarrollo de talento en las tres compañías, que ya están en conversaciones para sumar a una o dos empresas grandes más, con las que compartan valores, cultura y estilo de liderazgo. En el caso de Danone, también se analiza cómo adaptarlo en Estados Unidos. “Lo tengo como meta personal”, explica Rebollar.

Incluso se ha discutido si tendría sentido abrir el programa a empresas competidoras. “Ya existen cruces competitivos entre algunas de nosotras, como sucede entre Danone y PepsiCo en supermercados”, dice Limón. “La clave está en definir qué información compartes, qué proyectos habilitas y qué acuerdos respetas. Si eso está claro, incluso con competidores se puede construir algo valioso”, agrega. En el radar inmediato no está incorporar a pymes, pero a futuro no se descarta. “Una pequeña podría aprender muchísimo de una grande. Y nosotros, de ellas. Solo necesitamos encontrar el modelo adecuado para que fluya”, afirma Rebollar.

Mientras las compañías afinan los próximos pasos, algo evidente es que las vacantes en empresas no se están llenando con facilidad. Juan Solana, socio líder de Consultoría en transformación de negocios e innovación de EY Latinoamérica, apunta a la falta de oportunidades reales para formar al talento que ya se tiene y ve en Externship una respuesta a ese vacío. Más que fidelizar a las personas con un contrato, dice, hay que construir pertenencia desde la experiencia. “Cuando permites que alguien se mueva, se equivoque, aprenda y regrese con más herramientas, no tienes que pedirle lealtad. Se queda porque quiere”.



CIUDAD DE MÉXICO
CAPITAL DE LA TRANSFORMACIÓN



SECRETARÍA DE GESTIÓN INTEGRAL
DE RIESGOS Y PROTECCIÓN CIVIL

¡Prepárate para las LLUVIAS!

protege tu camino



Reduce la velocidad
y mantén la distancia
entre autos



Enciende las luces
intermitentes para
ser visto



No cruces por
lugares inundados



Más información

*Los accidentes viales
incrementan en época
de lluvias*



En caso de
emergencia,
llama al:



#LaPrevenciónEsNuestraFuerza



5 CLAVES DEL ÉXITO DE GINA DIEZ BARROSO

La empresaria comparte las lecciones que la llevaron a construir un legado.

POR: Nancy Malacara

Desde niña, Gina Diez Barroso escuchaba historias sobre construir un imperio. Creció rodeada de conversaciones sobre estrategias empresariales y decisiones que transforman industrias, un contexto marcado por su abuelo, Emilio Azcárraga Vidaurreta, fundador de Telesistema Mexicano, la semilla de lo que hoy es Grupo Televisa. Pero en lugar de seguir un camino dentro de la industria de los medios de comunicación, optó por trazar el propio.

Se dedicó a la construcción, un sector en el que pocos anticipaban ver a una mujer en los años 80. Entre planos y tabiques, forjó el carácter con el que más tarde levantaría una universidad enfocada en creatividad, una plataforma para el liderazgo femenino y una visión educativa global. Estas son las cinco claves que la llevaron a construir un legado y que hoy comparte como aprendizajes.

LEER ENTRE LÍNEAS: CUANDO EL OBSTÁCULO REVELA UNA NECESIDAD

Diez Barroso supo ver lo que muchos en el sistema educativo pasaban por alto: una brecha en la profesionalización del talento creativo. En una sociedad que aún califica las disciplinas artísticas como pasatiempos, ella identificó una oportunidad en medio del prejuicio. “El talento creativo existe, pero necesita estructura para prosperar. Yo quería demostrar que se puede vivir bien de una carrera creativa, siempre que se enseñe también a monetizar ese talento”, afirma.

Esa convicción no se quedó en una reflexión personal. Fue el punto de partida para fundar una universidad enfocada en disciplinas creativas, pero con un enfoque empresarial, para formar artistas o diseñadores, pero también emprendedores capaces de poner en valor y comercializar su obra.

CONSTRUIR COMUNIDAD: LA VISIÓN SE FORTALECE EN COLECTIVO

Cuando presentó su proyecto, encargó un estudio de mercado. El resultado fue desalentador: no había suficiente demanda para una institución de ese tipo en México. Pero más que como un obstáculo definitivo, lo interpretó como el comienzo de una batalla que valía la pena dar. Entendió que una buena idea no basta. Había que construir una red, sumar aliados y talentos con miradas distintas.

“Los sueños se expanden cuando se construyen en colectivo. Rodéate de personas con visiones diversas, comparte ideas. La innovación no sucede en solitario, se fortalece en red”, afirma.

VALORAR LO INTANGIBLE: LAS HABILIDADES QUE MARCAN LA DIFERENCIA

Antes de entrar en el mundo educativo, Diez Barroso se desenvolvió en la industria de la construcción, donde aprendió a negociar sin margen de error, a decidir bajo presión y a edificar desde los cimientos. En ese entorno, el éxito se definía por la destreza técnica, pero ella entendió pronto que había otro tipo de habilidades igual o más determinantes, y que raramente se enseñan en un aula. “Muchos proyectos fracasan no por falta de talento, sino porque no se sabe comunicar su valor. Si no sabes presentar tu idea frente a un inversionista, no avanzas. Si no sabes liderar un equipo, te estancas”, explica.

Por eso, amplió su visión educativa: no basta con enseñar a diseñar una silla o a escribir un guión. También hay que aprender a defender y presentarlo, trabajar en equipo y entender al cliente.

TRANSFORMAR CON PROPÓSITO: LA INNOVACIÓN NO ES UN FIN EN SÍ MISMO

Ahora que la palabra “innovación” se repite como mantra, ella prefiere usarla con más cautela. No es solo hacer

algo nuevo, sino transformar con un propósito claro. “Tener una visión no basta. Hay que saber cómo pedir financiamiento, cómo presentar un proyecto, cómo sostener un equipo. Si no, se queda en un sueño”.

La innovación que defiende no está impulsada por el ego ni por la ambición individual, sino por un sentido de impacto y sostenibilidad. “Una visión de largo plazo necesita conexiones sólidas”, insiste.

LIDERAR CON COHERENCIA, INCLUSO CUANDO NADIE MIRA

El liderazgo es una práctica cotidiana, no se trata de ocupar un cargo, sino de asumir una responsabilidad, aun en los gestos más pequeños. “No puedes pedirle a alguien que haga algo si tú no estás dispuesta a hacerlo primero”, dice.

Esa coherencia también implica ser la primera en asumir riesgos, tomar decisiones impopulares cuando son necesarias y abrir camino para que otros también puedan avanzar. No cree en fórmulas de liderazgo, sino en presencia y compromiso.

Los Cabos Tennis Open 2025

DEPORTE, EXPERIENCIAS Y VERANO EN SU MÁXIMA EXPRESIÓN

Con un cartel estelar, tecnología de punta y experiencias para toda la familia, el Mifel Tennis Open by Telcel Oppo 2025 promete una edición inolvidable en Los Cabos.

Del 14 al 19 de julio, en el Cabo Sports Complex se reunirán las figuras destacadas del tenis mundial, como el italiano Lorenzo Musetti (No. 9 del PIF ATP Rankings); el ruso Andrey Rublev (No. 17) y el canadiense Denis Shapovalov (No. 28).

Todos están listos para desempeñarse en un entorno que combina deporte de élite con la belleza natural y la oferta turística de un destino mexicano sorprendente. Además, el Mifel Tennis Open by Telcel Oppo 2025 se complementará con una extensa zona comercial y gastronómica que eleva la experiencia a la par de las competencias internacionales.

“El torneo se ha consolidado por los tenistas de primer nivel que asisten y por las actividades para los aficionados”, explica José Antonio Fernández, director del evento.

TECNOLOGÍA QUE REVOLUCIONA EL JUEGO

Este año se incorpora ELC Live, la tecnología de revisión electrónica en vivo (desarrollada por la ATP) que elimina a los jueces de línea y ofrece métricas precisas y en tiempo real.

Así, se integra una pantalla a nivel de cancha, que enriquece la experiencia del público, y se construye una sexta cancha, como parte de los nuevos estándares de la asociación. También, todos los boletos serán 100% digitales, garantizando seguridad, accesibilidad y comodidad.



EL VERANO EN LOS CABOS SE VIVE A OTRO NIVEL CON LA NOVENA EDICIÓN DEL MIFEL TENNIS OPEN BY TELCEL OPPO 2025, UN TORNEO QUE HA SABIDO POSICIONARSE MÁS ALLÁ DEL DEPORTE.



MEXTENIS EXPERIENCES 2025

Kids Nite: convivencia entre niños y tenistas.

Mextenis Talks: charlas con jugadores y expertos.

Players Party: fiesta de bienvenida.

Family Day: actividades para familias.

Tennis Golf: tenistas en acción.

Closing Party con presencia de jugadores.

ALIANZAS. Christian Rocha señala que Made se ha expandido en el mercado internacional a través de socios locales con los que comparte visión creativa.



CREATIVIDAD SIN FRONTERAS

La agencia mexicana Made se expande en América Latina y proyecta nuevas aperturas en Europa y en Estados Unidos.

POR: Nancy Malacara

Cristian Rocha está convencido de que no se necesita un holding global para cruzar fronteras.

Con una fórmula basada en asociaciones locales y estructuras ligeras, Made, la agencia mexicana que cofundó con Yosu Arangüena en 2010, ha logrado abrir operaciones en Brasil, Argentina y Colombia, y ahora apunta a Estados Unidos, España y Portugal.

Todo comenzó en el festival de Cannes, cuando Rocha entabló amistad con creativos de otros países. Esa red de confianza se convirtió en el punto de partida para replicar el espíritu de Made más allá de México. “Conocí a Álvaro Rodrigues en 2015, seguimos hablando, compartimos ideas y en algún punto le propuse abrir Made Brasil

en lugar de empezar solo”, recuerda Rocha.

Con más de dos décadas de trayectoria en la publicidad brasileña, Rodrigues era vicepresidente creativo de la agencia Africa, y ocupó cargos directivos en DM9Rio, Ogilvy, FCB Brasil, Agência3 y 3A Worldwide. Pero estaba buscando un cambio.

La alianza fue natural. Con Made, compartía una visión enfocada en la creatividad, la independencia y la búsqueda constante de ideas que trascendieran fronteras. Esa decisión marcó la forma en que la agencia ha pulido su modelo de negocio y se ha expandido a otros mercados.

En lugar de replicar una estructura rígida o imponer la visión mexicana, la firma optó por asociarse con talento local. “No creemos en llevar la creatividad mexi-

cana a otros países; creemos en compartir la filosofía de Made con gente que conoce su propio mercado”, dice Rocha. La prioridad ha sido respetar la idiosincrasia y la cultura de cada país.

Luego, la historia se repitió en Colombia, donde un grupo de creativos, entre ellos, Andrés Prada, pidió operar bajo el nombre Made. En ese caso, la agencia ofreció el uso del nombre, la filosofía y el respaldo creativo. “Les dimos el *know-how* para que pudieran presentarse como parte de una red. Ellos hacen su camino, pero cuentan con nuestro soporte”, explica Rocha.

En Argentina, el modelo fue parecido. La alianza se dio con Santiago Olivero, quien ya tenía su propia agencia. Made compró una participación y juntos lanzaron Febrero Made. “Apos-

tamos por alguien con experiencia, con clientes como Netflix y PepsiCo. Pusimos dinero, pero también confianza en su visión”, cuenta.

Cada expansión de Made responde a un modelo flexible que se adapta al contexto y a las personas. Lo único no negociable es que haya una sociedad real. “Nada de poner a alguien en nómina para que espere instrucciones. Queremos socios que se jueguen todo, que sientan la agencia como suya. Si no tienen piel en el juego, no funciona”, dice Rocha.

La independencia ha sido una de las cartas más fuertes de Made, que abrió en plena crisis económica hace 15 años. “Nos decían que estábamos locos por salir de agencias grandes para abrir una propia. Pero al ser nuestros propios jefes, podíamos

atender directamente a las marcas sin pasar por 10 capas jerárquicas”, dice.

Esa cercanía se ha convertido en un valor a la hora de negociar con marcas internacionales. “Cuando tienes una llamada con un cliente, no contestas como ejecutivo, contestas como dueño. Y eso hace toda la diferencia”, afirma. También ha permitido ajustar presupuestos sin pedir permiso a una matriz extranjera. “No tenemos que mandar dinero a Nueva York o a París. Todo lo decidimos aquí, con el cliente enfrente”.

UNA COMUNIDAD CREATIVA

La red que han construido permite compartir clientes, estrategias y aprendizajes. Cuando uno de los socios gana una cuenta en su país, puede compartirla con las otras sedes. Rocha explica que más que una expansión geográfica, es una comunidad creativa.

Y aunque cada país tiene autonomía, Made ofrece soporte en temas estratégicos. Las oficinas comparten presentaciones y casos de éxito que ayudan a entrar a nuevos *pitches* con fuerza. “Cuando alguien en Colombia necesita presentarse con una marca automotriz, le mandamos el historial de lo que hemos hecho en México. Así no llegan solos, llegan con un respaldo”, dice Rocha.

Antes de abrir en un nuevo mercado, Made investiga el perfil del socio local. Busca personas con trayectoria, con reconocimiento en la industria y con una visión creativa compartida. “No nos interesa abrir por abrir. Si alguien nos contacta desde Uruguay o Chile, analizamos quién es, qué ha hecho, si ha ganado premios o si ha liderado agencias que respetamos”, comenta Rocha.

Los porcentajes de participación varían según la inversión. En algunos casos, Made

tiene el 40%, en otros, el 20. En Colombia, por ejemplo, solo cedieron el nombre a cambio del 25% de participación y una fuerte colaboración operativa. Lo importante, asegura Rocha, no es el control, sino construir una “red viva”, con agencias que hagan ruido en su país y sumen a la marca.

También hay metas financieras. En 2023, la agencia logró un aumento del 35% en su facturación gracias a nuevas cuentas relevantes. Sin embargo, en 2024 la salida inesperada de uno de esos clientes frenó el ritmo y la proyección de crecimiento bajó a 10%. Para este año, Rocha estima un nuevo repunte cercano al 20%. “Estamos ‘pitchando’ más que nunca y vamos con todo para recuperarnos”, asegura.

En el horizonte ya se dibujan nuevos destinos. España y Portugal están en la mira, impulsados por relaciones profesionales que la agencia ha cultivado. También hay interés en Estados Unidos, aunque no en cualquier ciudad. “Miami nos buscó una vez, pero nos parece un mercado muy saturado, con demasiadas voces. Preferimos pensar en Houston o Los Ángeles, donde hay más comunidad latina”, comenta.

Para él, lo más importante es mantener la esencia de la agencia. No quieren imponer una cultura ni colonizar otros mercados, sino sumar, integrarse y construir desde adentro, algo que reconoce que solo es posible con respeto y gestión de talento local.

“Eso nos ha ayudado muchísimo. Cuando un cliente nos dice que no tiene tanto presupuesto pero quiere estar con nosotros, podemos ajustar sin problema. Esa libertad en el modelo de negocio es la que nos ha permitido abrir Made en otros países con nuestros propios términos”, señala Rocha.



NOMBRAMIENTOS

JEZER ALARCÓN SE UNE A PUBLICIS GROUPE MÉXICO

Con más de 30 años de experiencia, fue nombrada Chief Operating Officer para apoyar la transformación operativa del grupo.

OFICINAS

ALMACÉN LLEGA A MÉXICO CON FMG

La agencia creativa argentina inició operaciones en el país con el objetivo de expandir su presencia regional.

PATROCINIOS

JBL SE SUMA A LA SELECCIÓN NACIONAL

La marca de audio y electrónica será el Audio Oficial del Tri rumbo a 2026 y aprovechará esta alianza para aumentar su visibilidad.

El valor total de las 100 marcas más importantes del mundo alcanzó los

10.7

billones de dólares. Las estadounidenses aportan el 82%, según Kantar.

CUÁL ES LA MEJOR LECCIÓN QUE HAN APRENDIDO POR LAS MALAS.

ESTO NOS CONTESTARON:

POR: Puri Lucena



ANA VICTORIA GARCÍA,
FUNDADORA Y CEO DE VICTORIA147

“No hay nada más caro que quedarte donde sabes que ya no tienes que estar. Por miedo, por diplomacia mal entendida, por no incomodar o por pensar que ‘más adelante será mejor momento’. Me ha pasado con personas, con proyectos, con conversaciones y con decisiones estratégicas. Y lo aprendí con consecuencias: postergar no es ser prudente, es tener miedo con justificación elegante.

He aprendido que la intuición rara vez se equivoca. Lo que falla es nuestra capacidad de actuar cuando ya sabemos lo que hay que hacer. Me ha costado dinero, relaciones, tiempo, y, sobre todo, energía mental. Por no correr a alguien a tiempo, terminé apagando fuegos que no eran míos. Por no decir lo que tenía que decir, permití que las cosas se deformaran. Por no arriesgar cuando ya lo tenía claro, me quedé en zonas que ya no me hacían crecer.

¿Y cómo saber si estás postergando? Fácil: cuando necesitas justificar algo más de una vez, ya lo estás sosteniendo desde el miedo. Cuando esperas el ‘momento ideal’, cuando sientes una incomodidad constante pero la maquillas de paciencia, cuando te escuchas decir ‘todavía no es urgente’... ahí estás postergando. Y mientras más lo pateas, más caro te sale.

Hoy, creo que liderar también es saber cerrar rápido. Tomar decisiones incómodas sin anestesia. Porque si ya lo sabes y no lo haces, te estás traicionando. Y el costo de eso —personal y profesional— es el más alto que hay. Y es que si no lo decides tú, alguien más lo hará por ti.

La buena noticia es que del otro lado de la decisión que te incomoda, casi siempre hay un nuevo nivel de libertad, energía y dirección”.

HÉCTOR FERNÁNDEZ,
CEO DE VML MÉXICO

“Cuando comenzaba mi carrera como redactor publicitario, seguía muy de cerca a un redactor que me llevaba un par de años de experiencia. Cuando lo veía presentar, me dejaba siempre con la boca abierta. Admiraba su desenvoltura, sus tablas de teatro, su gracia, su falta total de inhibición.

Lo admiraba tanto que empecé a estudiarlo. Me fijaba en cada detalle, quería ser tan bueno como él. Y, poco a poco, empecé a meterme en su piel.

Un día, mi jefe, el VP creativo de la agencia, me llamó a un lado

y me dijo casi en secreto: ‘Ya sé lo que estás haciendo’. Yo, desconcertado, le pregunté qué creía que estaba haciendo. ‘Estás copiando a Rodrigo en todo lo que hace’, me respondió. Y no pude más que darle la razón, mi admiración y mis intentos de imitación eran notorios. Él simplemente me contestó: ‘No puedes pararte en las fortalezas de otros. Tú tienes las tuyas y tienes que construir tu carrera sobre ellas. Tu fortaleza es la credibilidad, vívela, úsala’.

Esa lección cambió mi vida, no solo mi carrera. Y es una de las primeras clases de liderazgo que le doy a todas las generaciones que se me acercan”.





MACA ROTTER,
PRESIDENT & CEO DE LA PANADERÍA LICENSING & MARKETING

“Una de las lecciones más complejas que he aprendido en mi carrera es que, a veces, hay que renunciar incluso cuando todo parece ir bien. El último año que dirigí la división de Licensing en Televisa fue un año récord en ventas. Teníamos marcas sólidas, un equipo comprometido y resultados que hablaban por sí solos. Pero la compañía tenía nuevas prioridades y, aunque el modelo de negocio que construimos funcionaba, ya no tenía cabida dentro de su estructura. No era un tema emocional para ellos, pero para nosotros sí: había años de trabajo, relaciones profundas y un camino recorrido que dolía soltar.

Aceptar que ese modelo solo podría continuar si salíamos de ahí fue un acto de enorme madurez profesional... y de mucho coraje. Tuvimos que renunciar a todo: estabilidad, reputación

corporativa, certezas. Y empezar de cero. Pero con algo muy claro: lo que teníamos era valioso, solo que no tenía ya el mismo espacio dentro de ese ecosistema. La decisión no fue entre éxito y fracaso, fue entre quedarnos donde ya no había crecimiento posible o apostar todo a una visión en la que sí creíamos.

Así nació La Panadería. No como una reacción impulsiva, sino como una respuesta consciente: seguir haciendo lo que amamos, con quien lo sabemos hacer, pero bajo nuestras propias reglas. Fue ahí donde entendí que el verdadero éxito no siempre se ve en las cifras o en los reconocimientos, sino en la capacidad de ser fiel a tu visión, incluso cuando implica empezar de nuevo.

Porque a veces el éxito no está en sostener lo que ya no evoluciona, sino en tener el valor de dejarlo ir para crear algo más grande, más libre y más tuyo”.

JESÚS SANDOVAL,
CEO DE GRUPO RUBA

“Desde su fundación, Ruba se ha distinguido por un enfoque empresarial humanista, colocando siempre a la persona como el centro y el fin de su actividad. En este contexto, la lección más dura —pero también la más transformadora— que he aprendido fue comprender, en toda su dimensión, la vulnerabilidad y la fragilidad del ser humano frente a circunstancias extraordinarias, como las vividas en la pandemia. Nos enfrentó a una situación para la cual no había margen de preparación previa y nos obligó a tomar decisiones que podían comprometer la continuidad de un modelo de negocio construido durante más de 40 años, y que impactaría directamente a miles de familias: socios, colaboradores y proveedores.

Lo que me dejó esta experiencia es que un líder debe siempre privilegiar la cultura y los valores de la institución, sin importar el costo. Es en los momentos de mayor dificultad cuando se pone a prueba la congruencia entre lo que se predica y lo que se hace. Enviamos al 100% del personal de oficina a sus casas, y diseñamos un programa integral de atención. La segunda lección fue comprender que las decisiones alineadas con nuestros valores y cultura, aunque difíciles y costosas en el corto plazo, son positivas en el largo. Llegamos a anticipar una caída de más del 80% en los ingresos ese año. Sin embargo, al finalizar 2020, tanto los ingresos como las utilidades superaron los niveles de 2019. Esa tendencia positiva se ha mantenido hasta este 2025, alcanzando 15 años ininterrumpidos de crecimiento de la empresa”.





**GRUPO
EXPANSION
OUT OF HOME**

LAS GRANDES HISTORIAS SE CUENTAN FUERA DE CASA.

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

EXPANSION
HEALTH
CAFE
VIDEO PODCAST

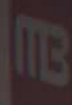
— DISPONIBLE EN —

mx YouTube Spotify f

CONDUCCION POR
FERNANDO
CASTILLEJA



Parque Hundido



EN PORTADA

→ APUESTA A LARGO PLAZO

UNILEVER

MILDRED
VILLEGAS

DIRECTORA GENERAL
UNILEVER MÉXICO

POR: PURI LUCENA

FOTOS: DIEGO ALVAREZ ESQUIVEL

→ La multinacional anunció una inversión de 30,000 mdp en México y mira al futuro con las relaciones que construye, ya sea en los países o con su talento.





12 de mayo fue un día de trabajo diferente en Unilever de México. La oficina, al menos durante la primera parte del día, fue el Palacio Nacional. Desde allí, Mildred Villegas, directora general de la empresa, y Willem Uijen, director ejecutivo de Cadena de Suministro y Operaciones de Unilever global, hacían pública una de las inversiones “más significativas de la historia de la compañía en el país”, durante la conferencia matutina de la presidenta Claudia Sheinbaum.

Lo anunció primero Marcelo Ebrard. “Es una inversión por 30,000 millones de pesos en varios estados de la República. Esto coincide con los objetivos que nos hemos planteado en el Plan

México”. El secretario de Economía no perdió la oportunidad de señalar que el anuncio se daba “en medio de un mundo con la incertidumbre que tenemos hoy”. “Tiene un valor adicional el que las empresas estén decidiendo invertir en México”, dijo.

La compañía, que engloba en su portafolio algunas de las principales marcas globales en las categorías de alimentos, cuidado personal, belleza y bienestar y helados (división que se encuentra en proceso de separación y que operará bajo el negocio independiente The Magnum Ice Cream Company), llevará a cabo la inversión entre 2025 y 2028 y estará enfocada en impulsar nuevas líneas de manufactura.

De hecho, 8,000 mdp de este monto se sumarán a otros 8,000 mdp ya invertidos para la puesta en marcha de una planta en Salinas Victoria, Nuevo León, anunciada en febrero de 2023 y enfocada en la producción de productos de belleza y cuidado personal, y que generará 1,200 nuevos empleos, entre directos e indirectos, y atenderá el mercado nacional y el latinoamericano.

“Esta inversión es una de las más significativas en la historia de la compañía en este país, refleja nuestra confianza en el crecimiento, la innovación y la calidad y además del inmenso potencial que vemos en México y su gente”, señaló



9,400

millones de euros
invierte Unilever
en sus marcas y en
marketing.



987

millones
de euros destina
a Investigación
y Desarrollo.



3,400

millones de
personas utilizan
sus productos
diariamente.



24

millones de
pedidos de
clientes gestiona
anualmente.

Uijen. “También coincide con los principios del Plan México del gobierno para impulsar el bienestar, fomentar un crecimiento sostenible e incluyente y contribuir activamente a construir un futuro más próspero para todas y todos”.

Villegas agregó que la inversión se destinará, además de a la nueva fábrica de Nuevo León, a las de Lerma y Tultitlán, en el Estado de México, y a la de Cuernavaca, Morelos. La empresa tiene también una planta en la Ciudad de México. “Adicional a las ventajas que vemos en temas de estabilidad, también vemos en cuanto al talento y el mercado mexicano. Todavía hay muchas posibilidades de crecer internamente”, apuntó.

La entrevista con Villegas se realiza apenas tres días antes de este anuncio. En ese momento, la directiva sonríe al hablar de futuras inversiones, pero adelanta poca información sobre el tema. Sí que presume los avances en las plantas que la empresa tiene en el país y que se encaminan a un proceso de modernización, como la de Cuernavaca, la primera cero emisiones de la compañía en América Latina. “Ahora, con la de Nuevo León, lo que queremos hacer es también una planta con alguna tecnología que no está presente en el resto de las que tenemos en el país”, afirma. El objetivo es avanzar en la automatización y, claro, en materia ambiental.

La meta a mediano y largo plazo es que todas las plantas de la empresa en el país tengan tecnología sustentable. Hoy, ninguna envía residuos a los rellenos sanitarios y todas tienen iniciativas de

reciclaje de agua en distintos grados. “Habrá alguna que le falta una línea para poder ser *net zero*, pero ese es el camino de todas nuestras plantas, no solo en México, sino en Latinoamérica y en el mundo”, insiste Villegas.

No se trata solo de ser buenos. Con los consumidores cada vez más preocupados por saber el origen y cómo se elaboran y distribuyen los productos que adquieren, la apuesta por la sustentabilidad es básica para las empresas que quieren mantener su crecimiento. Un estudio realizado por la plataforma de investigación de mercados YouGov apunta que el 67.5% de los mexicanos estarían dispuestos a pagar más por una versión sustentable en la categoría de alimentos y bebidas empaquetados, y el 61.5% lo haría en productos cosméticos y de belleza.

Y Unilever, que tiene en su portafolio marcas como Knorr, Hellmann’s, Dove, TRESemmé, St. Ives, Pond’s, Rexona, Sedal, eGo, Savilé o Pureit, que utilizan diariamente 3,400 millones de personas, de acuerdo con datos de la compañía, quiere seguir creciendo en el país.

La multinacional de origen británico, que desde marzo lidera el argentino Fernando Fernández, su anterior director financiero, y que sustituyó en el cargo a Hein Schumacher (quien no llegó a cumplir los dos años en el puesto), facturó el año pasado 60,800 millones de euros, 1.9% más que en el periodo anterior, con un 58% en mercados emergentes.

La compañía no desglosa sus resultados por país, pero el ranking ‘Las 500 empresas más importantes de México’, que elabora *Expansión*, estima que sus ventas netas

aumentaron en el año pasado 3.4%, hasta los 35,500 mdp. México es uno de los 10 mercados más importantes para la compañía, que inició operaciones en el país hace más de 60 años y donde, hoy, cuenta con más de 7,000 personas en su plantilla. En algunas categorías, cerró 2024 dentro del *top 5* para el corporativo global.

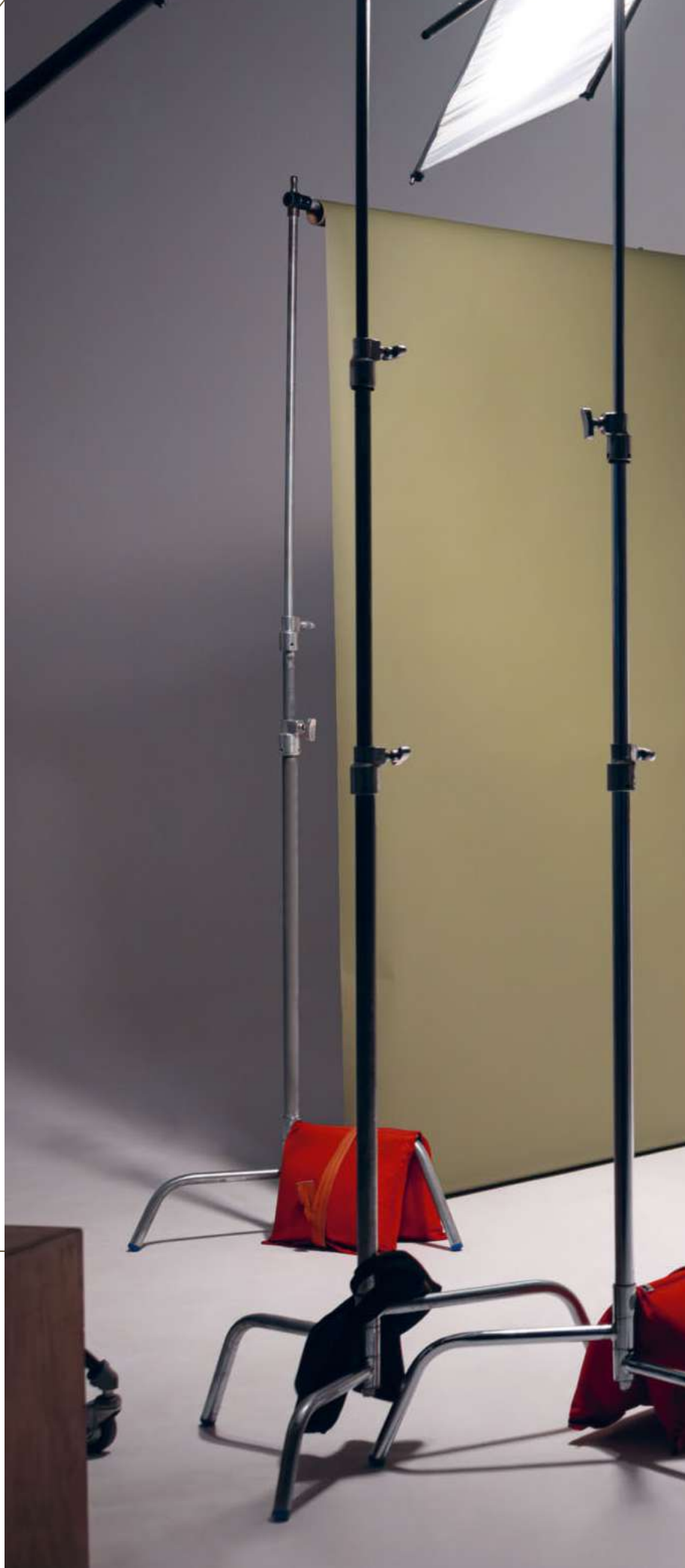
UN NUEVO ENTORNO, MISMO OBJETIVO

Desde México, la empresa exporta parte de su producción a Estados Unidos y a Latinoamérica. Unilever no quita el ojo de los cambios en la relación comercial con el país vecino del norte, pero Villegas, quien también dirige la Unidad de Negocio de Foods para América Latina, señala que lo importante es ser pragmáticos y flexibles, y entender la diferencia entre el corto y el largo plazo.

“Unilever está aquí para el largo plazo. Más allá de las políticas que puedan pasar, nosotros vamos a seguir en México y también con nuestra producción hacia el extranjero”, afirma. “Dicho eso, hay que ser muy prácticos en hacer los distintos escenarios, los planes de mitigación, pero tampoco volverse locos con muchísimos escenarios a detalle si se trata de una posibilidad y no un hecho. Creo que ahí es donde, desde mi rol, toca poder decir: ‘Veamos los escenarios, los grandes números, qué es lo que haríamos, en qué número cambia la decisión, pero tampoco tener al equipo trabajando a detalle cuando a lo mejor un día está [la amenaza], y al otro, no”.

“

*MÁS ALLÁ
DE LAS
POLÍTICAS
QUE PUEDAN
PASAR, VAMOS
A SEGUIR
EN MÉXICO
Y CON LA
PRODUCCIÓN
HACIA EL
EXTRANJERO”.*





EN PORTADA

E

n un entorno en el que los cambios políticos en Estados Unidos han desenfocado las metas medioambientales de varias grandes empresas, la multinacional de origen británico, que se aproxima al siglo de existencia, tiene como objetivo global alcanzar las cero emisiones netas en toda la cadena de valor hacia 2039.

Antes, para 2030, tratará de reducir las emisiones operativas (alcance 1 y 2) en su totalidad, y 42% las de energía e industria (alcance 3). Ese mismo año pretende bajar las emisiones en agricultura, bosques y uso de suelo en 30.3% y regenerar, a nivel global, 1,500 millones de hectáreas de tierra.

El plástico, fundamental en la operación de la compañía por la naturaleza de sus productos, también está en la mira. El planteamiento es reducir el uso del virgen en 30% en 2026 y 40% hacia 2028. Dos años después, la totalidad de los envases rígidos deberían ser reutilizables, reciclables o compostables; una estrategia que se pretende replicar para 2035 con los envases flexibles.

La compañía también trabaja para lograr que 250,000 pequeños productores hayan mejorado sus medios de vida en 2026, y que el 50% de sus proveedores claves firmen el compromiso de salario digno, además de impulsar el crecimiento de 2.5 millones de pymes en su cadena de valor minorista.

EN MÉXICO

→ 91%

de los plásticos rígidos de su portafolio ya son reciclables o reutilizables.

→ 33,000

acopiadores y sus familias se han beneficiado de la alianza con México Recicla y el programa 'Enchúlame el acopio', para reciclar 2,400 toneladas de residuos al año.

→ 100%

de la energía eléctrica utilizada en las operaciones en el país proviene de fuentes renovables, lo que evita la emisión de 330 toneladas de CO₂ al año.

En Unilever, las carreras suelen ser largas, y muchas de las personas que hoy ocupan puestos de alta dirección entraron como *trainees*. En el caso de la directiva, su historia en la compañía inició hace 26 años, tres meses después de graduarse, como parte del programa Futuros Líderes.

Con esa experiencia, Villegas recuerda cuando el presidente de Estados Unidos, Donald Trump, anunció los aranceles para México y Canadá, el 1 de febrero, un fin de semana de puente. "Después de 25 años, de haber vivido diversos escenarios, aprendes a poder tomarlo de manera que puedas decir: 'Un momento, respiremos'".

Villegas fue nombrada directora general de la empresa en México en diciembre del año pasado. Cuando entró a Unilever, al área financiera, no sabía bien todo lo que abarcaba la compañía, su expectativa era la de entrar a una gran organización. "Cuando fui a la entrevista, me explicaron las marcas, las reconocí y la razón que me hizo quedarme fue la apuesta que sentí con el potencial", afirma. Y también porque, desde ese momento, no sintió ningún sesgo en cuanto a género, su edad o falta de experiencia. "Ahora a lo mejor lo vemos muy normal, pero estoy hablando de hace 25 años".

Desde entonces, ha pasado por 11 posiciones en di-

MÉXICO
OCUPÓ LA
POSICIÓN

5

entre los países más
importantes para la empresa
en las categorías de belleza
y bienestar y helados en 2024.

versas categorías y unidades de negocio, antes de llegar a la dirección general. Por eso, advierte que no hay que confiarse en que muchos años en una misma compañía signifiquen estabilidad o estancamiento, y asegura que Unilever es la empresa adecuada para aquellas personas a las que les gustan los nuevos retos.

La directiva destaca con orgullo la estrategia de la empresa que ha llevado al cambio de portafolio en México, muy diferente hoy, incluso en categorías, al que era cuando inició su trayectoria. Ella participó en muchas de esas ventas y compras de marcas.

“Mi primer proyecto fue la venta del negocio de aceites y de algunas marcas que solo existían en México, cuando el enfoque pasó a las globales”, explica. En el apartado de compras, destaca TRE-Semmé, en 2010, o Savilé, en 2017, en las que también participó. “Nuestro rol era

ver qué categorías estaban creciendo y, junto con el negocio global, ver cuáles en México podrían ayudarnos a tener algo que en ese momento no teníamos; apoyar a las categorías para poder decir dónde eres fuerte y dónde tienes oportunidad de ganar y cuál sería la mejor forma, si con crecimiento orgánico o a través de una adquisición”.

Las marcas de Unilever suelen ocupar las primeras posiciones en preferencia de los usuarios en su categoría. El objetivo de Villegas es que los consumidores tengan los productos de la empresa como primera opción de compra.

Pero, si hablamos de legado, lo que quiere es impulsar a la gente que construye la empresa y que haya talento mexicano para México y el mundo.

“Cuando yo ingresé a la compañía, todo el board eran extranjeros, hombres

extranjeros, tal vez, alguna mujer. El que ahora haya un talento mucho más diverso, con un mejor balance entre mujeres y hombres, porque hoy más del 50% del talento está formado por mujeres, y que también los mexicanos estén liderando aquí y en el resto del mundo, es lo que me gustaría dejar”.

La operación en México se ha convertido, de hecho, en un motor para las carreras de varias de las personas en puestos de liderazgo.

En 2022, Lourdes Castañeda se convirtió en la primera directora general mexicana de la compañía, luego de 18 años en la empresa; y para marzo de 2024, asumió el cargo de CEO de Nutrición para Norteamérica. Su sucesor, Juan Pablo Galindo, tras menos de un año en el cargo, se convirtió en el General Manager de Belleza & Bienestar para Europa y líder comercial para el Reino Unido e Irlanda.

Villegas es consciente de ello, pero, por ahora, está enfocada en el presente. Los últimos tres años han traído crecimientos para el talento, pero también han supuesto contar con tres personas en la dirección general. “Es importante la estabilidad. Estoy aquí para el mediano plazo”.



¡Escanea y
descúbrelo!



Aquí entre nos:

Las empresas son quienes más aportan a tu Afore.

**¡Checa tu Afore!
Es tu dinero, es tu futuro.**

Voz de las Empresas 
Consejo de la Comunicación



“ LA PUERTA ESTÁ ABIERTA A UN CAMBIO PROFUNDO DEL SISTEMA”

AstraZeneca jugó un papel clave en la pandemia. Hoy, con el covid-19 atrás, Julio Ordaz, su presidente y director general en México, explica la estrategia de la farmacéutica para seguir siendo un agente de cambio del sector salud.

POR: Gonzalo Soto y Dulce Soto

Julio Ordaz insiste en que le llamen solo por su nombre de pila. A sus 40 años, la petición es normal, tanto por su estilo directo y personal, como por ser el presidente y director general más joven de AstraZeneca en todo el mundo, una farmacéutica británico-sueca que registró ingresos por 54,000 millones de dólares a nivel global en 2024.

Tuteado o no, Ordaz es una de las personas claves en la transformación de la industria farmacéutica nacional, encabezada desde el gobierno federal para generar inversión, producción, desarrollo e investigación en un sector con la capacidad

de redefinir buena parte de la vocación económica de un país acostumbrado a la manufactura.

En un tono de voz bajo, ejerce de guía en un recorrido por las oficinas de la farmacéutica. AstraZeneca México es el nuevo inquilino en uno de los tantos edificios inteligentes de reciente apertura en Insurgentes Sur, en la Ciudad de México. La locación tiene dos características: en su primera planta hay un gimnasio y a unas cuadras vive el propio Ordaz. “Prometo que no escogimos este lugar por eso”, bromea el directivo a punto de empezar la entrevista.

“Tampoco viene mal, ¿no?”, se le replica.



DISRUPCIÓN. El Centro Global de Innovación y Tecnología de Guadalajara es una pieza fundamental para impulsar la investigación.

“No, no”, responde entre risas quien en 2023 fue nombrado por *Expansión* como una de ‘Las 30 promesas de los negocios’. “La verdad es que es un lugar espectacular”.

Hace unos años, AstraZeneca era un nombre que para el comprador común estaba solo estampado en la caja de algunos medicamentos; no obstante, a raíz de la pandemia, se asoció con una de las principales vacunas contra el covid-19 aplicadas a millones de personas en uno de los esfuerzos más intensos para frenar la ola de contagios y muertes que sacudió al país y al resto del mundo.

El gobierno federal pagó 77.4 millones de dosis de AstraZeneca para vacunar a casi 40 millones de personas, considerando dos dosis por cada una, de las cuales se envasó una cantidad significativa en territorio nacional.

Fue en agosto de 2021, en la cola de la emergencia sanitaria, cuando Ordaz tomó las riendas en México de la empresa, donde inició su carrera en 2007. La pandemia, afirma, dejó lecciones importantes y poderosas de cara a la operación de la farmacéutica, aunque ahora la puerta de oportunidad es otra. El Plan México, el eje para el crecimiento económico y el desarrollo de la administración de la presidenta Claudia Sheinbaum, puso en un sitio privilegiado la investigación, la producción y la distribución de medicamentos.

“Puedes decir que estamos en un momento coyuntural, en el buen sentido,

900 MDP

en inversiones en México anunció la empresa a finales del año pasado.

yo lo veo como una gran oportunidad”, explica. “Hay cambios, cambios contundentes, cambios relevantes que abren la puerta a poder tener una transformación profunda del sistema de salud”.

DE RETOS Y OPORTUNIDADES

El anterior gobierno federal prometió un ‘Dinamarca’ en términos de salud, pero los resultados en la materia son mixtos, vistos con el más amable de los cristales. México se mantiene como uno de los países con mayor prevalencia de obesidad, diabetes, enfermedades cardiovasculares y otros padecimientos crónico-degenerativos. Ante la saturación y la escasez de insumos en el sector público, los mexicanos gastan, según estimaciones



CIUDAD DE MÉXICO
CAPITAL DE LA TRANSFORMACIÓN



HEROICO CUERPO DE BOMBEROS
DE LA CIUDAD DE MÉXICO


Bomberos
en casa

**EVITA INCENDIOS,
FUGAS DE GAS
O CORTOCIRCUITOS**



Solicita una visita gratis de **Bomberos**
para revisar tus instalaciones:



De gas



Eléctricas



55 7514 4189



de la Secretaría de Hacienda, más del doble que el promedio de la OCDE en temas de salud. En el país, de cada 100 pesos que se destinan a salud, 41 provienen de los hogares mexicanos.

Días antes de la entrevista con Ordaz, Birmex, la empresa pública dedicada, entre otras cosas, a la compra consolidada de medicamentos e insumos para el sector salud, declaró desierta una muy anticipada primera licitación de la administración de Sheinbaum, en lo que muchos en la industria farmacéutica consideraron un fiasco.

El directivo destaca que el plan del gobierno federal, también a la luz del Plan México, es fortalecer la producción nacional y condicionar las compras a lo hecho aquí en el país. “Hay intenciones desde el gobierno de apoyar y reforzar a la industria”, detalla. “Una de estas es que, por ejemplo, para poder venderle al gobierno medicamentos en las próximas compras que tendríamos en 2026, las farmacéuticas tengan plantas de producción en el país”.

AstraZeneca cuenta, además de sus nuevas oficinas, con un Centro Global de Innovación y Tecnología (GITC, por sus siglas en inglés) en Guadalajara, Jalisco, y una planta en Lomas Verdes, Estado de México, desde la que en 2025 se planea producir 40 millones de empaques de medicamentos para el consumo en el país, así como la exportación a Colombia, Venezuela, Panamá, Ecuador, Perú, Chile y Uruguay. En todo México, la farmacéutica emplea a 2,155 personas para ese propósito y al cierre del año pasado se anunció una inversión de 900 millones de pesos enfocados en la expansión de sus actividades.

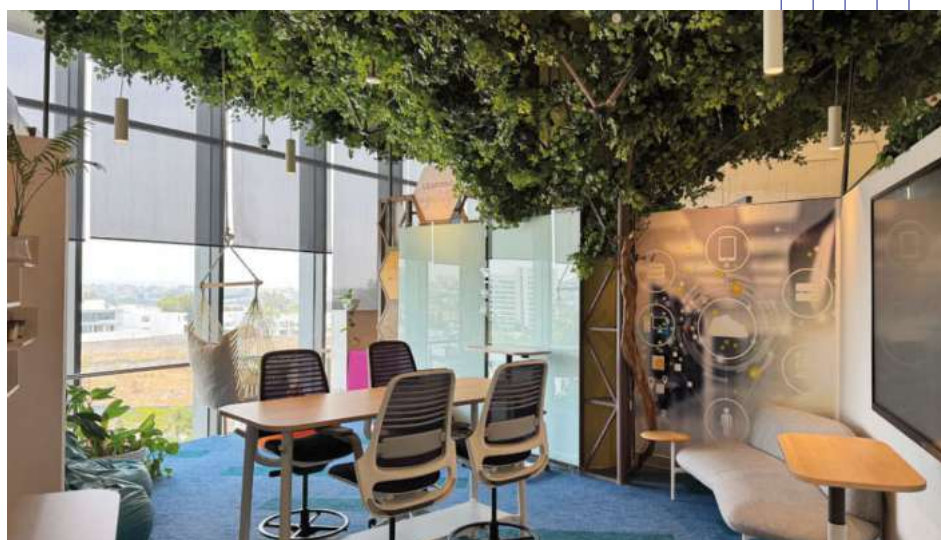
Más allá del lío licitatorio de Birmex, el directivo ve cambios importantes en la actuación del gobierno federal, una nueva etapa. “Veremos los resultados en los siguientes meses, pero creo que, al día de hoy, la apertura, el diálogo, la comunicación son una parte fundamental para asegurar que las decisiones se tomen en conjunto, con la in-

“
**LAS INSTITUCIONES
PÚBLICAS, LAS
INSTITUCIONES
PRIVADAS, LA
ACADEMIA, LA
SECRETARÍA DE SALUD,
EL SECTOR SALUD, LOS
MÉDICOS, ESTAMOS
ALREDEDOR DE CÓMO
PODEMOS TRABAJAR
EN CONJUNTO PARA
PODER TOMAR LAS
MEJORES DECISIONES.
(...) PODEMOS LLEGAR
AHÍ, NO ES UN SUEÑO
IMPOSIBLE.**
”

formación necesaria para tener el mayor impacto en la salud de los mexicanos”, dice. “Es cómo todo eso puede redituarse en un bienestar, en un impacto social, en un impacto económico hacia el futuro”.

No todos los medicamentos se pueden desarrollar en México, reconoce el directivo, pero las economías a escala de la empresa ayudan a simplificar los procesos y el desarrollo de tratamientos específicos que tendrán un impacto significativo en la salud de las personas en el país y en la región.

“La ambición para 2030, que definimos como AstraZeneca, es poder traer 20 nuevos medicamentos, de los cuales ya tenemos ocho o nueve lanzados”, explica. “El objetivo del lado de la investigación es traer algo nuevo más allá de lo que existe hoy para el tratamiento de la obesidad, encaminado a ser uno integral en el manejo de esas comorbilidades”. Además, los nuevos



COSTO-BENEFICIOS. El GITC ha permitido reducir los costos en servicios tecnológicos a la mitad. También la eficiencia se disparó.

Mifel
TENNIS OPEN
BY telcel oppo



ATP
250

DENIS
SHAPOVALOV

ANDREY
RUBLEV

LORENZO
MUSSETTI

EL TENIS REGRESA A LOS CABOS ESTE VERANO



JUL 14 - 19, 2025
¡COMPRA TUS BOLETOS!

Mifel telcel oppo

LOS
CABOS

HACIENDA DEL MAR
LOS CABOS

Caliente
caliente.mx

mazda

inter.mx

Comex

NEXO

ESPIRITU AT PALMILLA

Emirates

Continental

AMSTEL
ULTRA

ISDIN
LOVE YOUR SKIN

IMAGEN
DIGITAL

G

PEPSI

e.pura
ama tu cuerpo

b:oot

Disney+

ticketmaster

adidas

National
Car Rental

PM
STEEL

Cinemex

Ting

Lonol

Wilson

TECHNOGYM

ESPN

Quién

CABO
MIL 94.3

LOS CABOS
AYUNTAMIENTO

loscabostennisopen.com

medicamentos también estarán enfocados, principalmente, en oncología y en otras enfermedades de baja prevalencia.

Para impulsar la investigación, el GITC es la pieza toral para los principales avances e innovaciones de la empresa. Su lanzamiento requirió una inversión inicial de 20 mdd, pero sus beneficios superan con creces esa cifra: los costos en servicios tecnológicos se redujeron a la mitad y la eficiencia se disparó. Durante la pandemia, el modelo fue puesto a prueba: toda la plantilla trabajó desde casa sin afectar la operación.

Y desde ese complejo, que ocupa 6,000 metros cuadrados y que en cinco meses se expandirá a 17,000, además del resto de sus instalaciones, AstraZeneca tiene el foco en hacer crecer un negocio que en 2024 generó una venta neta de 12,000 millones de pesos en México, de los que aproximadamente el 47% corresponde al mercado privado y el 53%, al público.

“El problema está al centro”, afirma Ordaz. “Las instituciones públicas, las instituciones privadas, la academia, la Secretaría de Salud, el sector salud, los médicos, estamos alrededor de cómo podemos trabajar en conjunto para poder tomar las mejores decisiones. (...) Podemos llegar ahí, no es un sueño imposible”.

LA SALUD DE LOS PACIENTES

Uno de los mensajes constantes del directivo es el liderazgo necesario para asumir los cambios y las innovaciones a favor de los pacientes. Hoy, la tecnología y la inteligencia artificial aceleran la detección oportuna de cáncer y mandar las señales adecuadas para identificar el tratamiento necesario para salvar la vida y recuperar la salud de los pacientes.

El dinero invertido en investigación, en desarrollo y en producción va más allá del negocio, es también un beneficio social de largo plazo. “Ya le puedes cambiar la sobrevida a ese paciente de dos, tres años a 10, 15 años”, comenta. “Creo que nos tenemos que mover para allá, soy un fiel

creyente en que la alianzas en beneficio de la solución de problemas son clave para mover la aguja en materia de salud”.

No solo es tener un medicamento nuevo y listo más rápido, es poder prevenir y diagnosticar, de forma más oportuna, uno de los principales problemas del sector salud. La data generada por AstraZeneca será también un pilar para el nuevo tratamiento de los pacientes.

“Ahí es donde debemos mirar, el tomar decisiones basadas en



la información de los pacientes. ¿Qué es lo que se invierte en estos pacientes? ¿Cómo podemos tomar mejores decisiones en beneficio de eso?”, señala. “Ya podemos platicar de ejemplos de usos de tecnología y herramientas de inteligencia artificial para la detección oportuna de cáncer de pulmón a través de una imagen de una radiografía de tórax con un motor de inteligencia artificial que te pueda mandar la señal en cinco segundos si existe una anomalía, cuando eso posiblemente tomaba mucho tiempo”.

El año pasado, AstraZeneca cumplió 65 años de presencia en México. Ordaz mira el futuro con una meta clara. “Queremos seguir liderando el tema de salud, eso es claro, no solo en términos de ventas, sino de todas las nuevas tendencias”, señala.

“

**LA AMBICIÓN 2030,
QUE DEFINIMOS COMO
ASTRAZENECA, ES
PODER TRAER
20 NUEVOS
MEDICAMENTOS,
DE LOS CUALES YA
TENEMOS OCHO O
NUEVE LANZADOS.**

”

“Que tengamos un impacto en los 130 millones de mexicanos que somos y tener una población saludable, que sabe cómo prevenir, diagnosticarse. No podemos hablar de desarrollo económico sin desarrollo en salud”.

Antes de partir, Ordaz acaba el recorrido por el corporativo y llegamos a un estudio profesional de grabación. Desde ahí se produce, principalmente, contenido para consumo interno. “La divulgación de lo que hacemos es relevante”, insiste, para luego bromear sobre su rol como presidente y comunicador en jefe.

Ordaz apareció en estas páginas como promesa, pero lo suyo ha sido, más bien, enfocarse en realidades y datos duros de un sector altamente competitivo y complejo.

El tiempo apremia, la salud del país empeora y las mediciones de la población no son las mejores. Él asume el reto con una calma contagiosa, sonrisa permanente, un tono de voz bajo y una firme convicción de ver una oportunidad. “Los cambios que han sucedido a partir de este nuevo sexenio los veo de forma positiva”, añade. “No habían sucedido posiblemente en ningún momento, y qué bueno, porque cualquier cambio no es fácil de implementar”.

Con información de Mara Echeverría.

LA INFORMACIÓN
NO SOLO SE LEE,
TAMBIÉN
SE ESCUCHA

EXPANSION

DAI LY

POD CAST

LUNES A
VIERNES
6AM



GANADORES
DEL PREMIO NACIONAL
DE LOCUCIÓN 2024

DANOS PLAY EN:





EL DULZOR QUE

EL PLÁTANO ORGÁNICO
aumenta su demanda en China
y otros países asiáticos y la
MEXICANA COLIMAN BANANAS
capitaliza este apetito.

POR: Luz Elena Marcos Méndez

ATRAE A CHINA



ILUSTRACIÓN: EDUARDO MARTÍNEZ



El plátano mexicano ha llamado la atención del paladar asiático. Especialmente, si es orgánico, una certificación que sumada a su sabor, “dulce pero sin llegar a ser empalagoso”, ha llevado a los productores nacionales a encontrar un prometedor nicho de mercado.

“Comparado con la producción de otros países como Filipinas, que es el país que más produce plátano cerca de China y Japón, el sabor del de México hizo la diferencia”, afirma Jorge Aguilar, CEO de Coliman Bananas, una empresa mexicana con plantaciones en Colima, cerca del límite con Michoacán, que desde hace cuatro años exporta plátano orgánico hacia China, Japón y Corea del Sur, países que encuentran en la fruta nacional un atractivo diferente a la que se cultiva en países asiáticos como Vietnam, Malasia o Filipinas.

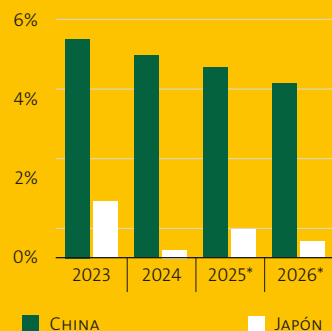
Coliman Bananas ha sabido encontrar un espacio perfecto para ganar mercado. China tiene una buena expectativa de crecimiento económico, de acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), que estima un alza del 4.8% este año y del

4.3% en 2026; además, el poder adquisitivo de sus ciudadanos está subiendo, lo que les permite pagar el precio de este producto, que al ser orgánico y contar con certificaciones de comercio justo, tiene un precio mayor que la competencia regional. “Fuimos los primeros en llegar [a Asia] y hasta ahorita no hay otro productor de plátano orgánico mexicano que esté en China. Aprovechamos la oportunidad”, asegura Aguilar.

El valor de las importaciones chinas de plátanos alcanzó en 2024 los 908 millones de dólares, una reducción desde los 1,200 mdd del año anterior. Filipinas, Vietnam, Ecuador y Camboya se reparten prácticamente las compras al exterior del país, con el 93% del total en conjunto. Sin embargo, aunque sus cifras aún son modestas, México se posicionó como el tercer país de mayor crecimiento. China importa la mayor parte de los plátanos que consume en países de su región, Ecuador y México son los orígenes más distantes, de acuerdo con el Observatorio de Complejidad Económica, una plataforma de visualización y distribución de datos en línea centrada

ECONOMÍA QUE AVANZA

China tiene una de las expectativas de crecimiento más elevadas a nivel global.



*EXPECTATIVAS.

FUENTE: OCDE.



SUMMER *Project* BODY

BY  SPORTS WORLD

ESTAS A TIEMPO DE LOGRARLO
¡EMPIEZA YA!

WWW.SPORTSWORLD.COM.MX



en la geografía y la dinámica de las actividades económicas.

Japón y China son, de hecho, el segundo y tercer comprador más grande de plátano mexicano, solo por detrás de Estados Unidos, según señalan las cifras de la Secretaría de Economía. México exportó a su vecino 166 millones de dólares en plátano fresco y seco, mientras que Japón hizo compras por 38.26 mdd y China adquirió el año pasado 4.41 mdd.

La exportación al gigante asiático es reciente. En mayo de 2019, los gobiernos de México y China firmaron un acuerdo en el que se establecieron los requisitos fitosanitarios para la exportación de esta fruta y, más tarde, se hizo el primer envío de 39 toneladas.

El plan de Coliman Bananas es aumentar esas exportaciones. Del total de su producción, el 70% se destina al mercado externo. Para llegar a Asia, la compañía firmó acuerdos con socios en esos países que invirtieron en publicidad para posicionar el producto. Antes, directivos de Coliman Bananas y las empresas asiáticas intercambiaron visitas para conocer sus respectivos mercados.

Aunque el primer país asiático al que la compañía mexicana llegó hace una década fue Japón, China es un mercado tres veces más grande. Hoy, el 70% del plátano que se exporta a Asia está dividido precisamente en tres países: Japón, China y Corea del Sur.

CONSUMO ORGÁNICO

Más allá del sabor del plátano mexicano, la demanda de los consumidores de productos orgánicos y cuyos procesos de cultivo sean amigables con el medioambiente están teniendo un auge en Asia. Este segmento es relativamente reciente en China, pero el país ya se ha convertido en el cuarto mayor mercado del mundo, señala Woodburn Accountants & Advisors, una firma de servicios corporativos enfocada en empresas que quie-

ren hacer negocios en el país, que proyecta un tamaño de mercado de 39,880 mdd hacia 2028. En 2022, el mercado llegó a los 14,570 mdd.

Coliman Bananas, cuya producción orgánica es del 80%, también cuenta con certificación de comercio justo. “Muchos clientes de Estados Unidos y Canadá lo valoran mucho”, asegura. “El que [los consumidores] conozcan las prácticas que como empresa tenemos en temas de responsabilidad social, de cuidado del medioambiente, les inspira confianza”, agrega Aguilar.

Además de contar con una producción de 1,000 hectáreas en Colima y Chiapas, la compañía comercializa una producción de 5,000 hectáreas de bananas orgánicas y convencionales en el mercado nacional y en el internacional, lo que genera 2,000 empleos directos y 1,000 indirectos.

Los costos de producir plátano orgánico son hasta un 50% más elevados que la producción del producto convencional debido al precio también de los insumos, como los fertilizantes. A cambio, el plátano se vuelve una fruta de cáscara delgada, sin semillas o muy suaves, y una duración más prolongada. “Eso es lo que se ha mejorado a través de los injertos, no es que sean genéticamente modificados, más bien, se hacen cuidando las mejores plantas y cruzándolas para que haya nuevos híbridos”, explica Fernando Cruz, socio consultor en el Grupo Consultor de Mercados Agrícolas (GCMA).

Además, este tipo de plátano requiere métodos más rigurosos por lo que se paga un mejor precio en el mercado nacional y en el internacional. También los fertilizantes suelen ser productos de importación. Incluso, Aguilar destaca que

“

COMPARADO CON LA PRODUCCIÓN DE OTROS PAÍSES, COMO FILIPINAS, EL SABOR DEL DE MÉXICO HIZO LA DIFERENCIA.

Jorge Aguilar,
CEO de Coliman Bananas.

”

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





LA DEMANDA DE LOS CONSUMIDORES DE PRODUCTOS ORGÁNICOS Y CUYOS PROCESOS DE CULTIVO SEAN AMIGABLES CON EL MEDIOAMBIENTE REGISTRA UN GRAN AUGE EN ASIA.

es esta una de las razones por las que muchos productores de frutas desisten de certificarse como orgánicos.

Es en los meses de junio, julio, agosto y septiembre cuando hay más producción de plátano, ante la temporada de lluvias, lo que le ayuda a la empresa a cumplir con la demanda de producto dentro y fuera de nuestras fronteras. La gran cosecha en estos meses permite a los socios en China hacer promociones o prepararse para las temporadas altas, en las que pueden hacer ofertas o promociones para el consumidor final.

EL PROBLEMA DEL MERCADO MEXICANO

A pesar de su éxito en el exterior, el mercado mexicano no ofrece el mismo potencial. “En la industria se ve una contracción en algunas regiones del país. Sinaloa tiene su problema de inseguridad y a nosotros se nos han caído las ventas”, asegura el directivo, que señala que sus principales clientes son las cadenas comerciales de autoservicio.

Para el empresario mexicano, una de las razones por las que la venta de plátano en el país está teniendo un mal desempeño es porque ante los hechos de

violencia, las personas prefieren comprar productos que duren más en la mesa y reducir las salidas. “Una manzana puede durar más que un plátano”, asegura.

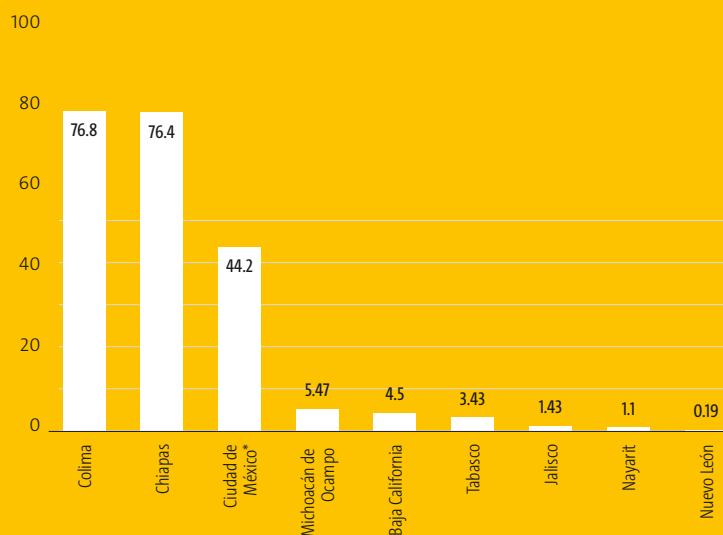
Además de esta fruta, un 10% de la producción y comercialización de la empresa se destina a la piña, la pera, el melón, la manzana y, sobre todo, la papaya, su segundo producto más comercializado debido a que se exporta hacia el sur de Estados Unidos.

Estas frutas, aunque consideradas exóticas, una vez cosechadas, tienen una duración menor y no son tan populares en países asiáticos, por lo que el plátano seguirá siendo el rey de las exportaciones.

DE LOS ESTADOS, PARA EL MUNDO

Colima y Chiapas son las entidades que más plátano exportaron el año pasado.

EXPORTACIONES EN MDD



*ESTO SE DEBE A QUE LAS EMPRESAS TIENEN SU SEDE EN LA CAPITAL DEL PAÍS, NO PORQUE HAYA PRODUCCIÓN.

CIFRAS AL CIERRE DE 2024.

FUENTE: Secretaría de Economía.

MEXBEST
#ConoceMexBest

VIVE LA MEXPERIENCIA

Presentado por



Mex-Best.mx

[UNIFORMANDO
DE LUNES A VIERNES...]

playerytees
INNOVATING TO TRANSFORM®



DESCUBRE EL CAMINO...





PODCAST ➤

**RESUMEN DIARIO DE LAS
MEJORES NOTICIAS**

LUNES A VIERNES 6 AM

DISPONIBLE EN



Apple Podcasts



Google Podcasts

amazon music



Spotify

PODCAST >



**RESUMEN DIARIO DE LAS
MEJORES NOTICIAS**

LUNES A VIERNES 6 AM

DISPONIBLE EN



Apple Podcasts



Google Podcasts

amazon music



Spotify

DESDE LA CENA AL REGRESO EN METRO

La compañía ha multiplicado por ocho los comercios que aceptan su tarjeta en México. Con foco en las pymes, sus directivos consideran que hay mucho margen para crecer.

POR: Puri Lucena

TRAYECTORIA. Con 20 años en la firma, Patricio Mendoza (de pie) y Carlos García impulsan una mayor penetración en el mercado.



L

os ojos más observadores han podido detectar algo diferente en muchos pequeños comercios del país. Es un cambio sutil pero importante para sus ingresos. Sus fachadas o vitrinas lucen nuevos *stickers* que indican que aceptan nuevas formas de pago, como la tarjeta de crédito. Y no cualquier tarjeta, sino American Express.

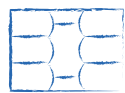
El plástico ha construido su imagen de marca sobre un símbolo de estatus. Acceso a experiencias exclusivas, salones *premier*, beneficios para viajar... Pero tenía un punto flaco: el número de veces que, a la hora de pagar, quien estaba detrás de un mostrador o traía la cuenta a una mesa después de una comida o una cena señalaba que no aceptaban la tarjeta.

La compañía lleva años queriendo revertir esta percepción y eliminar de los letreros de los establecimientos aquel 'No se acepta American Express'. Y parece que lo está logrando.

Patricio Mendoza es el presidente y director general de American Express México desde octubre de 2024, una posición a la que llegó tras más de 20 años en la compañía escalando posiciones. Desde su cargo previo, como General Manager de Merchant Services para Latinoamérica, que ocupaba desde finales de 2017, ha sido responsable de impulsar en el país la estrategia que la empresa puso en marcha hace alrededor de una década a nivel global para incrementar el número de comercios que aceptan la tarjeta.

Desde entonces, la compañía financiera ha multiplicado por cuatro el número de puntos en los que se puede pagar con American Express. "En números redondos, esto supone pasar de 25 o 26 millones de establecimientos a más de 100 a nivel global", afirma Mendoza. "Lo hemos hecho a través de lo que llamamos un modelo híbrido que tiene dos grandes componentes. Uno es que nosotros, con nuestros propios recursos y fuerza de venta, hemos salido al mercado a afiliarnos más establecimientos y sumarlos a nuestra red de aceptación. El otro es a través de alianzas estratégicas desarrolladas a lo largo del mundo, y en particular en

**PRESIDENTE Y
DIRECTOR GENERAL
DE AMERICAN
EXPRESS MÉXICO.**



PATRICIO MENDOZA

México, con otros jugadores del ecosistema de pagos, como bancos, *fintech* y el segmento de agregadores".

El esquema ha penetrado tanto en establecimientos que ya aceptaban otros me-

**“ TODOS LOS
SEGMENTOS DE LA POBLACIÓN,
TANTO EN EDAD COMO EN INGRESO,
ESTÁN CRECIENDO A MUY BUEN
RITMO EN EL ECOSISTEMA DE
PAGOS, POR ARRIBA DEL
CRECIMIENTO DE LA ECONOMÍA,
Y ESO NOS DA A TODOS UNA
OPORTUNIDAD DE SEGUIR
PENETRANDO.**

”



VIVE LA MEXPERIENCIA

MEXBEST
#ConoceMexBest

Presentado por:



mex-best.mx

dios de pago, como en los que no tenían otra fórmula más que el efectivo.

Y si el crecimiento global para American Express ha sido alto, en México, lo ha sido aún más. El país ha multiplicado por ocho el nivel de aceptación desde 2017. Solo en los últimos tres años se sumaron casi dos millones de comercios nuevos, lo que supone un “avance significativo” en la cobertura de la compañía, impulsado por estas alianzas estratégicas con otros participantes del ecosistema.

Carlos García, vicepresidente y General Manager de Global Merchant Services para América Latina de la compañía, una posición en la que sustituyó a Mendoza, señala que el crecimiento ha sido más pronunciado que en otros países del mundo porque se partía de una base diferente, pero apunta que este incremento es prueba del éxito de la estrategia, en la que se incluyen programas como OptBlue.

Es otro cambio casi imperceptible. Muchos comercios, al recibir un pago, han dejado de poner frente a sus clientes una terminal diferente cuando advertían que el plástico que sacaban de su monedero o cartera era American Express. Es una de las ventajas de OptBlue, que ha permitido llegar a nuevos establecimientos a través de sus alianzas con bancos y que busca facilitar la vida de pequeños y medianos comercios. Al tener una sola terminal, independientemente de quién sea el emisor, permite consolidar todo en un solo estado de cuenta.

García no pone cifras a la mejora en los ingresos de los negocios que empiezan a aceptar la tarjeta, pero pone el foco en el perfil de los clientes de American Express, que suelen tener un nivel de gasto mayor, lo que aumenta el ticket promedio. “Varía por industria, pero, en general, traemos mucho más valor cuando las tarjetas American Express son aceptadas, por el tipo de gasto que generan nuestros tarjetahabientes”, señala el directivo.

Una encuesta de la empresa financiera realizada entre diciembre de 2021 y enero de 2022 indica que los usuarios de su tarjeta reportaron que, en promedio, gastaron 50% más que los no tarjetahabientes durante los seis meses previos, y 30% más en pequeños negocios, esto es, tiendas o restaurantes pequeños, independientes o locales. La encuesta también destaca que el 77% de quienes tienen una American Express tienen más posibilidades de hacer múltiples compras en negocios que aceptan el plástico.

A ello también contribuye Shop Small, el programa global por el que la compañía da visibilidad y herramientas para crecer a estos pequeños negocios, además de recompensas y *cashback* a quienes consumen en ellos y pagan con sus plásticos.

MÁS PYMES

Atraer a más pymes a su cartera se ha convertido en uno de los ejes de la estrategia de la compañía. Al fin y al cabo, no hay que olvidar que las pequeñas y medianas suponen más del 99% de las empresas del país. Y tal vez la misma imagen que tenía la compañía, dirigida a cierto segmento, hacía que no contemplaran la posibilidad de convertirse en tarjetahabientes.

También con eso quieren acabar Mendoza y su equipo. El directivo señala que es el segmento de su portafolio de propuestas de valor que más ha crecido en los últimos tres años, duplicando su tamaño desde entonces.

El año pasado, la empresa lanzó un nuevo producto, la Business Platinum Card, enfocada en pymes y que, entre otros beneficios, ofrece financiamiento sin intereses por hasta 50 días. “Está dirigida a pequeños y medianos empresarios para cubrir sus necesidades de gasto y de financiamiento”, señala Mendoza. También las pymes se pueden beneficiar de servicios como Planea tu Pago, una evolución de los Planes de Pagos Diferidos, que permite en tarjetas personales y de negocios diferir sus pagos en seis, nueve o 12 meses, con un esquema estructurado de pagos fijos.

“Hemos visto que, en los últimos años, nuestros tarjetahabientes y el mercado en general empiezan a ver con mejores ojos esos planes estructurados de pago [frente al crédito revolvente típico de las tarjetas de crédito] que les permiten, conforme se van sofisticando más en sus necesidades de financiamiento, planear ese

financiamiento y liquidar su deuda con la estructura que ellos necesitan”, dice García.

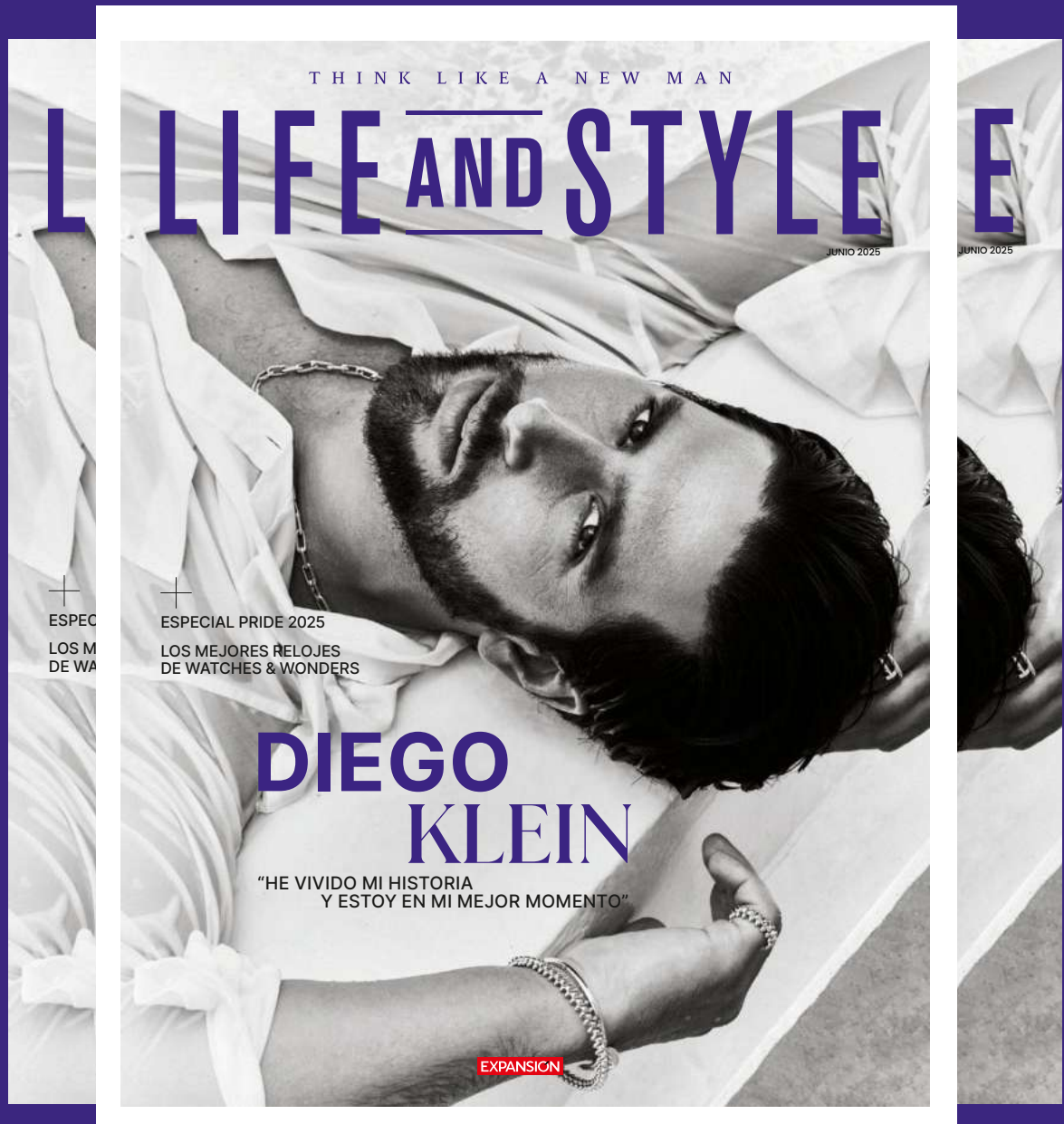
Pero no solo se trata de los esfuerzos de la empresa. La propia industria financiera ha experimentado un cambio que ha impulsado la adopción de la tecnología, la digitalización y, en cierta medida, la educación y la inclusión financiera. Fintech México, la asociación que aglutina a las empresas del sector, cuenta con más de 180 compañías enfocadas en verticales como pagos digitales, tecnología para instituciones financieras, gestión y asesoría financiera, *insurtech*, finanzas empresariales o préstamos, entre otras.

El reporte ‘La evolución de los servicios financieros digitales en México 2025’, de la propia Fintech México, en colaboración con Deloitte y Creel, García-Cuellar, Aiza y Enriquez, señala que México se ha consolidado como el segundo ecosistema más grande de América Latina, con cerca de 1,000 empresas *fintech* (más de 3,000 operan en la región). La previsión es que 86 millones de personas en el país usarán este tipo de servicios hacia 2027. Hoy en día, son 70 millones.

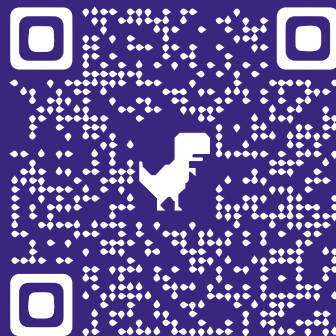
“En mi opinión, la industria mexicana tiene todavía mucho espacio para seguir penetrando en propuestas de valor de medios de pago y de financiamiento. El volumen del consumo que se paga ahora con tarjetas de débito, de crédito, de servicio sigue creciendo de forma acelerada” asegura Mendoza. “Y nosotros vemos una oportunidad enorme de seguir posicionando nuestra marca en el mercado. Todos los segmentos de la población, tanto en edad como en ingreso, están creciendo a muy buen ritmo en el ecosistema de pagos, por arriba del crecimiento de la economía, y eso nos da a todos una oportunidad de seguir penetrando”.

García agrega que el objetivo es facilitar tanto el pago como el financiamiento a través de los medios electrónicos

Hay muchas maneras de pensar como **hombre**.



Descúbrelas en
► **Life and Style**
#ThinkLikeANewMan



de pago. “Todavía hay una oportunidad enorme de sustituir el uso de efectivo por tarjetas. Claro que hay más oferta de la que había antes y lo que tenemos que seguir haciendo los jugadores es ser muy claros en qué es lo que cada uno de nosotros ofrecemos de forma diferenciada para atraer al segmento que más se alinea a nuestras propuestas de valor”.

Al final, aseguran ambos directivos, la competencia sigue siendo el efectivo, y ahí, hay mucho mercado por ganar en México, uno de los países más importantes, tanto en relevancia como en contribución y en posicionamiento de marca para la compañía, que abrió su primera oficina foránea en Acapulco, en

1852, solo dos años después de su fundación en Estados Unidos.

Pero, aunque el segmento de pymes es donde más oportunidades de crecer a ritmo acelerados detecta la empresa, no pierde de vista el segmento de personas, que también incrementa sus números, especialmente entre *millennials* y la generación Z, que representan 60% de las nuevas adquisiciones de cuentas de consumo a nivel global.

HASTA EN EL METRO

Cada vez más establecimientos tienen la señalización azul que indica que aceptan American Express. Mendoza señala que la firma se asegura de que todos los comercios, independientemente

“ TODAVÍA HAY UNA OPORTUNIDAD ENORME DE SUSTITUIR EL USO DE EFECTIVO POR TARJETAS. CLARO QUE HAY MÁS OFERTA DE LA QUE HABÍA ANTES Y LO QUE TENEMOS QUE SEGUIR HACIENDO ES SER MUY CLAROS EN QUÉ ES LO QUE CADA UNO DE NOSOTROS OFRECEMOS DE FORMA DIFERENCIADA. ”



VICEPRESIDENTE
Y GENERAL
MANAGER DE
GLOBAL
MERCHANT
SERVICES PARA
AMÉRICA LATINA
DE AMERICAN
EXPRESS.



CARLOS GARCÍA

del canal por el que se adhieran, cuenten con esa señalización, lo que ayuda también a tener mayor presencia de marca.

Y no solo son los comercios, también es posible pagar, gracias a la tecnología sin contacto, en el metro o el Metrobús de la Ciudad de México. “Nuestra estrategia es asegurar que la tarjeta es aceptada en donde nuestros clientes quieren gastar, donde sea y cuando sea. Eso es parte de lo que seguiremos haciendo para desarrollar la red de aceptación de American Express”, insiste Mendoza.

Los dos directivos tienen una experiencia de más de 20 años en la compañía y han sido testigos del cambio de enfoque desde una posición que se centraba, sobre todo, en los viajes y en un servicio *premium*, que se mantiene hoy, hasta lograr que sea cada vez más difícil encontrar un comercio que no acepte American Express. Una evolución para seguir siendo un objeto de deseo.

mex-best.mx

📷 mexbest.mx

A vibrant photograph of three people jumping from a dark, rocky cliff into a deep blue ocean. A man in red and blue swim trunks is in mid-air at the top right, with his arms outstretched. Below him, two women in bikinis are also jumping, their bodies angled towards the water. The background shows a clear blue sky and distant mountains. The overall mood is one of freedom and adventure.

MEXBEST

EXPLORA CON NOSOTROS
LOS MEJORES LUGARES Y
ADÉNTRATE EN NUEVOS SABORES

¡YA ESTAMOS AQUÍ!



AVANCE. La empresa produjo 1.5 millones de botellas en 2024, un crecimiento de cinco veces respecto de la producción de hace 10 años.

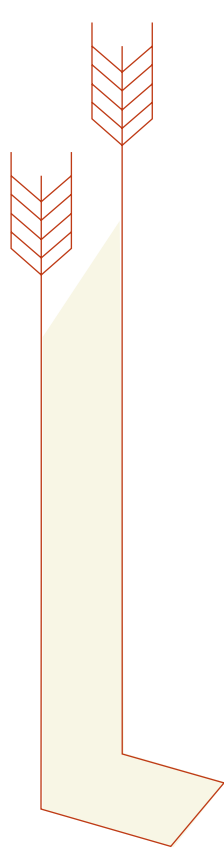


CRECER EN UN MERCADO DE GIGANTES

Cervecería Allende se mantiene independiente en un sector en el que la industria es milenaria y está dominada por los dos grupos más importantes a nivel mundial.

POR: Mara Echeverría / San Miguel de Allende, Guanajuato

FOTOS: Diego Alvarez Esquivel



a primera cerveza hecha en México se produjo en Amecameca, Estado de México, en 1542. Alfonso Herrera, cercano a Hernán Cortés, le pidió al emperador Carlos V permiso para abrir un establecimiento para producir la bebida. Aunque esta cervecera desapareció cinco años después, marcó el desarrollo de una industria artesanal.

Casi 500 años después, México está en el mapa como el cuarto mayor productor mundial después de China, Estados Unidos y Brasil. En 2023, la producción mexicana fue de 136.4 millones de hectolitros, una cifra que supone un crecimiento del 61.2% en la última década, según Cerveceros de México. A su vez, la Unión Cervecería Independiente

sostiene que el 0.4% del total producido corresponde a la cerveza artesanal.

Cervecería Allende se inserta en este contexto de la industria en auge y se hace un espacio en el mercado nacional e internacional con una fórmula básica: elaborar cervezas a partir de la combinación de malta, lúpulo, levadura y agua. Nació en 2014, cuando Rodrigo Moncada, fundador y consejero, encontró una oportunidad de negocio tras el acercamiento que tuvo a la categoría durante un viaje a Estados Unidos.

En el momento de su fundación, la industria mexicana pasaba un momento crucial: un ajuste tras la compra de los dos grupos mexicanos más emblemáticos por

CERVEZA ARTESANAL

los ‘Goliat’ del mercado global. En 2015, Cuauhtémoc Moctezuma y Grupo Modelo adaptaban su operación con la de Heineken y AB InBev, respectivamente; mientras que Cervecería Allende vendía su primer botella. “Como cervezas realmente 100% mexicanas quedaban las artesanales y, desde ahí, buscamos un producto mexicano para poder moverlo en el país y en el extranjero”, dice Moncada.

En su primer año de operación, la empresa produjo alrededor de 1,500 cajas de cerveza, una cifra que, al cierre de 2024, se convirtió en más de millón y medio de botellas vendidas al año, de acuerdo con datos de la compañía.

Con una década en el mercado, Moncada prevé un crecimiento sostenido hacia el futuro. “En estos 10 años hemos quintuplicado la producción porque era una base muy pequeña, y ahora el reto es más grande y queremos duplicarla”, apunta.

El mercado de la cerveza artesanal en México se mantiene atractivo, con un valor de 2,100 millones de dólares en 2024, con base en datos de IMARC Group, que prevé que suba a 4,600 mdd hacia 2033, con una tasa de crecimiento anual compuesta del 8.8%.



ARRAIGO. Allende se abre un espacio entre gigantes que no solo lideran la venta, sino la captación de insumos para la producción.



“El mercado crece gracias a la demanda de cervezas únicas y de alta calidad, la preferencia por productos locales y artesanales, y una clase media en expansión con mayores ingresos disponibles”, dice el análisis. La Ciudad de México, Guadalajara y Monterrey se han convertido en centros de la cultura cervecera artesanal, con un florecimiento de los *taprooms* y las microcervecerías. Además, el movimiento de consumo local empuja la preferencia por productos de las cervecerías regionales más que por las marcas internacionales, sostiene la consultora.

Y es en ese escenario en el que Cervecería Allende se abre un espacio. Matías Vera-Cruz Dutrenit, economista en jefe de la Unión Cervecería Independiente, comenta que el mercado está en expansión con el desarrollo en la calidad de los productos y una profesionalización en los procesos y el uso de ingredientes. “Hay una expansión constante de la categoría, tanto a través de un crecimiento de las cervecerías existentes como en el número de marcas, además de un consumidor más educado”, opina el especialista.

El proceso de creación de Cervecería Allende fue como embotellar el pueblo. Ro-



drigo Santos, director general de la compañía, destaca la curaduría de la marca, como el caso de sus etiquetas, que emplean colores que hacen un guiño a los que se utilizan en las fachadas de las casas y, además, tienen plasmada la catedral de San Miguel Arcángel, el símbolo cultural de la localidad.

Para Moncada, además de la identidad, una constante en el desarrollo de Cervecería Allende es asumir que cada movimiento dentro del negocio implica un riesgo. Y hasta ahora, uno de ellos es mantener su independencia en un mercado complejo, dominado por dos grupos cerveceros.

El creador de Allende reconoce las dificultades que implica crecer en un mercado en el que los grandes grupos tienen mayor presencia en refrigeradores de tiendas, restaurantes o bares. Y esta competencia no solo se da en el terreno comercial. Moncada señala que, debido a que los grandes competido-

res adquieren la mayoría de la materia prima, tienen que importar la malta y el lúpulo desde Alemania, Canadá o Estados Unidos para poder elaborar su cerveza.

Además, en medio del desarrollo de una industria que vivió un boom y, por ahora, un ajuste en el mercado con una mayor competencia también, el desarrollo de las cerveceras independientes es más desafiante. Con este panorama, Allende debe continuar con mayor penetración en su cuota de mercado y crecimientos anuales de doble dígito en sus ventas, según la visión de sus directivos.

MANTENER LO AUTÉNTICO

En México existen alrededor de 3,800 pequeñas productoras cerveceras. Algunas de ellas han firmado alianzas con los grandes grupos, lo que les abrió la puerta para llevar su producción a más plantas, aunado a las facilidades en la distribución, como es el caso

0.4%



representa la industria cervecera artesanal del volumen total producido en el país.

1.4%



del total de la venta en México corresponde a la cerveza artesanal.

3,800



cervecerías independientes hay en el país.

22,000



personas emplea la industria cervecera artesanal en México.

1,000 mdp

de inversión reúnen las firmas independientes hasta 2023.

21%



en promedio ha crecido la producción de las cervecerías artesanales independientes en los últimos tres años.

FUENTE: Encuesta Nacional de la Producción Independiente de Cerveza Artesanal (ENPICA).



NUEVO RUMBO. Rodrigo Moncada (izq.) y Rodrigo Santos van por la consolidación del gobierno corporativo de Cervecería Allende.

de Primus, con Heineken; o Cervecería de Tijuana, con Grupo Modelo.

El fundador de Allende revela que ha habido acercamientos por parte de otros privados para adquirir su operación, propuestas que no han aceptado para no perder autenticidad. “El tiempo hablará y dirá cuándo se tiene que hacer y, si es que tiene que pasar, habrá mejores condiciones para mantener la marca. Hemos visto muchos ejemplos en los que las pequeñas se acercan o se asocian con los industriales y pierden esencia”, dice.

Con una mayor especialización del consumidor, la empresa apunta a ganar con un portafolio integrado por siete tipos diferentes de cerveza: desde una ligera hasta una más oscura y con mayor graduación alcohólica, cada una diseñada para acompañar a los consumidores en momentos diversos, en un proceso similar al que implementan los grandes grupos para ampliar su abanico de productos y, al mismo tiempo, de personas que los adquieren.

El trabajo de innovación se da a partir de la inversión en la investigación y

el análisis de mercados, monto del que los directivos no comparten la cifra. Este proceso, desde el punto de vista de Moncada, los diferencia de otras marcas artesanales. “El objetivo es que Allende sea parte de la vida diaria del consumidor. Nuestro portafolio tiene mucho *drinkability*”, dice.

Este proceso se hace en casa. El primer paso es determinar el estilo de cerveza por cocinar y después, el maestro cervecero inicia con la combinación de ingredientes para elaborar el sabor o la acidez. Con la mezcla de lúpulos frutales y herbales, y el color de la malta, pasan alrededor de seis pruebas de líquido antes de llegar a un estilo final. Una vez que este está listo, en mesa redonda en las oficinas, el equipo directivo prueba los diversos perfiles para elegir cuál será el que llegará al mercado.

En el marco de su aniversario en septiembre próximo, la empresa alista el debut en el mercado de una cerveza estilo Viena, que se suma a la Golden Ale, Brown Ale, Cien, Agave Lager, IPA, Wietbier y la Baltic. El portafolio también

considera las cervezas de temporada, como una de trigo que solamente se comercializa de primavera a verano.

“El consumidor que empezó con nosotros hace 10 años ya no toma la cerveza ni el estilo que tomaba en su momento. Es un reto no estar cómodo con lo que tenemos, y también lo es que no conocemos al consumidor al 100%, tenemos que estar muy en contacto con él para ver qué se le ofrece”, dice Santos.

EL EPICENTRO

Ligar la identidad de la cervecera con San Miguel de Allende, el pueblo mágico de Guanajuato declarado Patrimonio Cultural de la Humanidad en 2008, que goza de gran popularidad entre los turistas extranjeros, fue una maniobra premeditada. Nadie dentro del grupo de inversionistas ni el fundador tienen raíces en este sitio, pero les pareció que este lugar también representa las características de su producto.

No se trató solo de tener la identidad de San Miguel de Allende en la etiqueta. La empresa instaló su centro de operaciones en el pueblo, donde conviven el área de cocina y empaquetado, y sus oficinas.

En la creación de esta identidad cervecera también era relevante separarse del imaginario que relaciona a México con sombreros, burritos y playas. “Estábamos un poco cansados del *mexican curious*, entonces, escogimos San Miguel de Allende como nuestra casa porque creemos que es la mejor ciudad y la mejor versión de México. Es un pueblo con tradiciones, que conserva la esencia del país, y a la vez se mezcla también con una ciudad bastante cosmopolita. Buscamos que el nombre y el producto sea un orgullo para México”, dice el fundador de la empresa.

Eric Descombes, CEO de la agencia de mercadotecnia FCB México, comenta que al crear una marca ligada a un destino, instantáneamente, la dotan de personalidad, carácter e imaginación. El experto destaca que ofrece ventajas como construir una mayor recordación y, adicionalmente, le da a la cerveza características de sabor y sensaciones, sean o no 100% reales, como elegancia, carácter, tonos o sabores.

Descombes añade que está comprobado que ligar un producto a un destino turístico no solo refuerza la diferenciación y la confianza en la marca, sino que acelera la construcción de *awareness* global mediante métricas demostradas

de valor de marca, recordación y *engagement*.

“Sin duda, es un acierto, ya que su publicidad y comunicación puede integrar elementos de la cultura, aprovechando la reputación y la narrativa del lugar para generar diferenciación instantánea, credibilidad emocional y amplificación global gracias al turismo”, dice Descombes.

LA MADURACIÓN DE LA EMPRESA

Moncada ubica a Cervecería Allende en una etapa de adolescencia, en la que se deben tomar decisiones relevantes para crecer, teniendo como respaldo una estructura operativa y procesos definidos. Hoy, la empresa está conformada por 55 empleados. El plan apunta entonces hacia la consolidación no solo en México, sino en el extranjero.

Pero parte de esta consolidación considera una nueva estructura corporativa. Santos la define como una dualidad, en la que él dirige la compañía y del otro lado se ubica el grupo de fundadores, consolidando un gobierno corporativo, como ocurre en las grandes empresas.

Desde San Miguel de Allende, las cervezas de la marca salen a diferentes puntos de venta del país: tiendas departamentales, de autoservicios, restaurantes, bares y hoteles. Con una importante presencia en galerías, bares y hoteles del pueblo mágico, el siguiente punto es la Ciudad de México y otras zonas turísticas, como la Riviera Maya.

En esta primera década de operación, en México es posible encontrar el portafolio de productos de Cervecería Allende en

VARIEDAD. La empresa tiene siete tipos de cerveza actualmente y espera agregar una más en septiembre, en el marco de su aniversario.



1,000 puntos de venta. Los directivos de la empresa cuentan que una de las estrategias para ganarse el paladar de los consumidores nacionales y extranjeros es una cadena que parte desde los restaurantes y bares.

Son los encargados de estos puntos de consumo quienes presentan los diferentes estilos de Allende a los comensales, con el objetivo de que después los busquen en autoservicios, departamentales o tiendas especializadas, donde se da el grueso de las ventas por volumen.

“En la zona de la Riviera Maya tenemos un socio comercial que nos ayuda a atender a los turistas que vienen de Europa y que están en busca de productos mexicanos, lo mismo en Los Cabos, lo que abre las puertas a que busquen la cerveza en puntos de venta internacionales”, comenta Moncada. Sin embargo, la marca también tiene presencia en tiendas como Chedraui, H-E-B, Walmart, Soriana, City Market, La Europea, 7-Eleven o Vinoteca, entre otras.

Otra de las estrategias que la empresa impulsa en San Miguel de Allende es conquistar a los consumidores desde

su *taproom*, un espacio donde se sirven sus variedades de cerveza. El plan de la compañía es abrir más de estos centros de consumo para apuntalar la experiencia, que se ha convertido en una característica focal para el desarrollo de marcas en general.

Vera-Cruz Dutrenit explica que el mercado de la cerveza independiente se ubica en una fase de descubrimiento a una etapa de consolidación y especialización, en tanto, los *taprooms* cobran relevancia. “Ofrecen un sentimiento de cercanía con marcas que apuestan por vender directamente en sus comunidades”, señala.

LA CONQUISTA INTERNACIONAL

La empresa realizó su primer envío internacional en 2016, apenas un año después de empezar su comercialización en el país. Estados Unidos, España, Japón y Alemania son algunos de los mercados en donde ya tiene presencia y ahora, con la entrada de un grupo de inversionistas que no es público, además del grupo fundador, pretenden acelerar el ritmo.

De este modo, la cervecera quiere afianzar su crecimiento y colocarse en el primer escaño de la industria nacional, pero con el foco puesto en la internacionalización.

Santos comenta que uno de los principales puntos en su hoja de ruta es consolidarse en Estados Unidos, capitalizando las oportunidades que ofrecen ciudades de estados como Texas, donde hay un importante número de consumidores mexicanos y latinos.

“Vamos a mantener esa autenticidad mexicana y, sobre todo, de San Miguel de Allende. Nos vamos a enfocar en Texas y de ahí nos expandiremos hacia otros estados. Es algo que vamos a ir poco a poco realizando, pero con pasos sólidos”, declara, sin revelar en qué porcentaje proyectan incrementar los envíos al vecino del norte.

También hay negociaciones para exportar a Suecia, un país en donde, de acuerdo con Santos, hay un gran interés en los productos hechos en México. “Tenemos que estar en ese barco”, dice, aunque, por ahora, evalúan las regulaciones por cumplir para llegar a ese y otros mercados europeos.

Vera-Cruz Dutrenit añade que la exportación y la visibilidad internacional de las cerveceras artesanales se desarrollan especialmente de marcas que logran diferenciarse por identidad de origen o con el desarrollo de nuevos productos, “pero aún hay retos, como crecer sin sacrificar autenticidad, trazabilidad ni calidad”, opina.

Por lo pronto, el peso de Cervecería Allende está en el mercado nacional, en donde se distribuye y comercializa el 90% de su producción, mientras que el 10% restante se envía a los mercados fuera del país. “A partir de este año, esperamos un crecimiento importante en la parte de exportación”, dice el director general de la compañía.



A BUEN PASO. La cervecera ya exporta el 10% de su producción y, más allá de Estados Unidos, tiene en la mira países como Suecia.

THINK LIKE A NEW MAN

LIFE AND STYLE

lifeandstyle.expansion.mx



Business and Pleasure

ELEGIR UN RESTAURANTE PARA UNA COMIDA DE NEGOCIOS OBEDECE A DIVERSOS CRITERIOS: BUENA COMIDA, EXCELENTES VINOS, ATENCIÓN MINUCIOSA, PRIVACIDAD Y UN AMBIENTE QUE INSPIRE CONFIANZA. ESTOS SON ALGUNOS DE NUESTROS FAVORITOS.

FOTOS: CORTESÍA

Texto: **Pedro Aguilar Ricalde**

CON SABOR A PERFECCIÓN

Ubicado en el corazón de Lomas de Chapultepec, Zeru se ha posicionado como uno de los destinos culinarios más sólidos y sofisticados entre los empresarios de la Ciudad de México.

Bajo la dirección del chef mexicano Israel Aretxiga, el restaurante Zeru Lomas ofrece una propuesta que combina lo mejor de la cocina mediterránea con la tradición vasca, pensada para quienes valoran la excelencia en cada detalle, especialmente, en el contexto de una comida o una cena de negocios.

Su ambiente es una extensión del servicio: discreto, elegante y cuidadosamente orquestado para propiciar conversaciones importantes. Desde la recepción, el personal se asegura de que cada cliente tenga su mesa favorita, con atención personalizada que va desde servilletas bordadas hasta la planeación del acomodo de los comensales. “Después del ambiente, la oferta culinaria tiene que estar a la altura. Apostamos por una propuesta formal: para mí, un mantel bien puesto, copas adecuadas y una carta de vinos impecable son esenciales”, asegura Aretxiga.

Las comidas de negocios suelen iniciar con platos al centro para compartir: jamón ibérico, croquetas, ventresca de bonito o pan con anchoas, antes de pasar a una estructura más formal de primer y segundo tiempo. En el primero, destacan opciones como ensalada a las brasas o camarones a la sal; en el segundo, un socarrat, un arroz meloso o un pescado al asador. Todo preparado con una técnica impecable y respeto absoluto por el producto.

Para acompañar, la carta de vinos es una de las más reconocidas del país, curada por la *sommelier* Arisbeth Araujo. Con más de 300 etiquetas, ofrece una selección destacada de denominaciones españolas y francesas, además de una amplia oferta de destilados, tequilas y whiskies.

Zeru Lomas también cuenta con salones privados, ideales para juntas corporativas o encuentros más reservados. Como afirma Aretxiga:



“El servicio debe ser impecable y presente, sin hostigar. Una de nuestras máximas es saber leer la mesa”. En Zeru, cada detalle está pensado para crear un entorno donde los negocios fluyen con naturalidad, enmarcados por una experiencia gastronómica de primer nivel.



@zerulomas



ELEGANCIA Y VERSATILIDAD

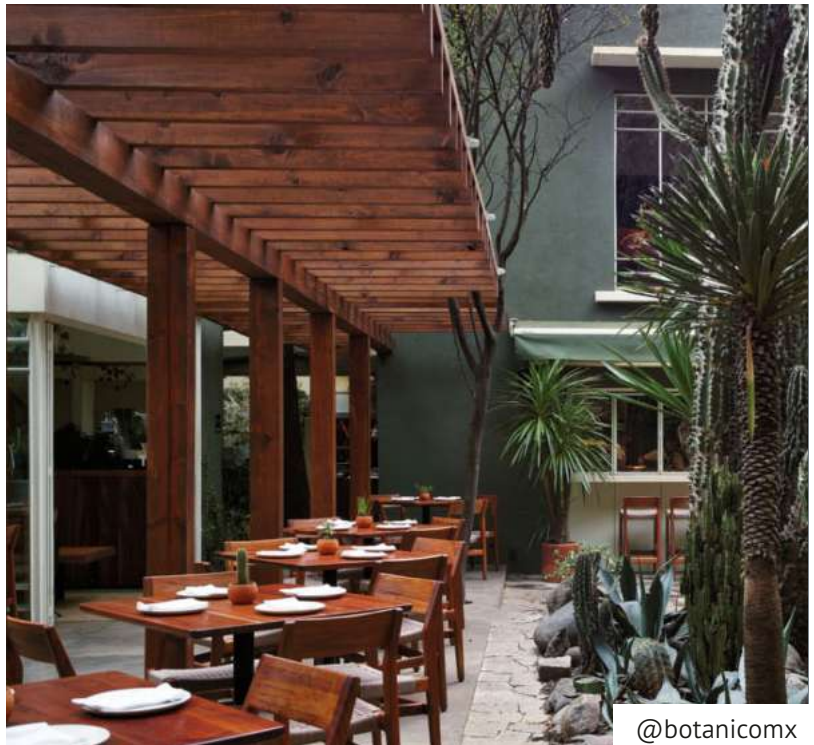
Botánico es un oasis en la Condesa que combina diseño, gastronomía y servicio impecable: el escenario ideal para un encuentro formal que, a la vez, sea memorable.



Ubicado en una imponente casa *art déco* sobre la calle Alfonso Reyes, Botánico es mucho más que un restaurante: es un refugio verde y sofisticado en plena colonia Condesa. Bajo la dirección de la chef Alejandra Navarro, el espacio ofrece una propuesta ideal para quienes buscan un lugar que combine discreción, belleza y excelencia gastronómica para una reunión de negocios.

“Nadie se imagina que un lugar así de bonito está detrás de nuestra fachada”, afirma la chef. Y tiene razón. Botánico deslumbra con su jardín central, su estanque con ajolotes y una atmósfera que fluye entre diseño, naturaleza y confort. En su interior, distintas áreas permiten adaptar cada reunión a las necesidades del momento: desde un salón privado hasta una terraza o el bar, todos con el mismo nivel de servicio y calidez.

El menú, de inspiración mediterránea y mexicana, se adapta con facilidad a cualquier dinámica. Para encuentros más casuales, Navarro



sugiere comenzar con platillos al centro, como el jocoque, las tostadas de atún o la ensalada César. Si se busca una experiencia más formal, se puede optar por entradas personales y platos fuertes como la totoaba en *beurre blanc*, el pollo rostizado o el *rib eye* para preparar tacos. “Tenemos un menú pensado para todo el mundo”, afirma.

La experiencia se complementa con una carta de vinos precisa y una coctelería innovadora dividida en dos conceptos: Bar Acapulco, de esencia tropical y lúdica, y Boca Seca, enfocado en licores artesanales y sabores complejos.

La clave, asegura Navarro, está en el equilibrio: “Nuestra secuencia de servicio tiene como regla máxima respetar el espacio del comensal y todo el tiempo procuramos leerlo. Si la gente requiere de nuestra intervención y necesita sugerencias, estaremos ahí. En caso de que no, procuramos ser invisibles y anticiparnos a lo que puedan necesitar, dándoles su espacio sin interrumpirlos”.

Con una propuesta gastronómica honesta, un entorno único y un servicio preciso, Botánico se consolida como uno de los sitios ideales en la capital para cerrar tratos con buen gusto.

CON LA ATENCIÓN PRECISA

Caviar Bar ofrece alta cocina, discreción y servicio impecable en un entorno sofisticado: la elegancia y los negocios nunca se llevaron tan bien.

Ubicado dentro del galardonado Alexander Hotel, en Torre Virreyes, en tan solo un año Caviar Bar se ha ganado un espacio en la preferencia de quienes buscan un restaurante refinado para llevar a cabo sus comidas y cenas de negocios más importantes. Bajo la dirección de la chef Ana Sophia Serrano, su recientemente rediseñada propuesta culinaria rinde homenaje al lujo sin excesos, con una carta que privilegia la técnica, los ingredientes de temporada y el equilibrio de sabores.

“Buscamos ofrecer una experiencia elegante y discreta, ideal para quienes necesitan un ambiente profesional sin perder el toque sofisticado”, explica la chef. El diseño del lugar, con iluminación precisa, acústica cuidada y materiales nobles, como mesas Rimadesio, vajilla Noritake y cristalería italiana, crea el entorno perfecto para conversar sin interrupciones.

Su menú incluye creaciones como coliflor rostizada con pesto de pistache, canelones de *short rib* o la ya célebre pasta de trufa, seleccionada por *Forbes* como una de las 50 mejores del mundo. Para maridar, la cava ofrece champañas, etiquetas boutique internacionales y una coctelería de autor. Destaca el martini Alexander, acompañado con una ostra fresca y caviar Petrossian.

Aunque no cuenta con salones privados, The Salon of Alexander es un auditorio disponible para reuniones más formales con todas las amenidades necesarias. Además, el personal ha sido entrenado para ofrecer un servicio ágil y respetuoso, capaz de adaptarse al ritmo de cada mesa. “La atención al detalle es nuestra mayor fortaleza”, resume Serrano y añade: “Entendemos que en una comida de negocios el tiempo es valioso, por eso el servicio es puntual y bien coordinado. Además, cuidamos la música ambiental,



la iluminación y la distribución de las mesas para que siempre se pueda conversar sin esfuerzo y con privacidad”. En Caviar Bar, cada elemento está meticulosamente pensado para que el comensal ejecutivo se enfoque en lo importante: su reunión.



@caviarbaralexander

TRATO HECHO

La Docena ofrece el ambiente ideal para llegar a acuerdos con sabor: cocina de alto nivel, servicio relajado y espacios que invitan a compartir.

Con una atmósfera relajada, servicio impecable y una cocina excepcional, La Docena se ha consolidado como uno de los lugares favoritos para quienes buscan un espacio auténtico para conversar, cerrar tratos o, simplemente, disfrutar de una buena sobremesa con socios y colegas. Su propuesta logra lo que pocos: un equilibrio entre informalidad, estilo y excelencia gastronómica.

“Nuestro restaurante se presta mucho para romper el hielo, para sentirse como en casa”, afirma el chef Tomás Bermúdez, cara y uno de los socios fundadores del proyecto que comenzó hace más de una década en Guadalajara y que hoy es uno de los referentes de la cocina latinoamericana. De hecho, en 2019, La Docena fue incluida en la lista de los Latin America's 50 Best Restaurants, confirmando su reputación como uno de los mejores de la región.

Y sí, a pesar de la decoración industrial, la barra de mariscos más apetecible de la ciudad, la cocina abierta y un equipo vestido con desenfado, lo que flota en el ambiente es una dedicación absoluta por el detalle y la calidad. Un lugar donde los ceviches y el jamón ibérico, los *po' boys* y los vinos borgoña conviven sin jerarquías.

Las reuniones de negocios aquí tienen otra energía. El chef lo resume así: “Muchos de nuestros platos están pensados para compartir, y eso cambia la dinámica de la mesa”. El ritual puede comenzar con una docena de ostiones, almejas o abulón, y continuar con platos para el centro, como camarones, *rib eye* al Jospé o la icónica milanesa.





@ladocenaosterbar



La carta de vinos incluye una cuidada selección de etiquetas naturales, mexicanas, europeas y propias, como un vino naranja *funky* o un rosado vibrante. Y la coctelería, que ahora incluye una carta de *highballs* inspirados en la estética japonesa, completa una experiencia relajada pero memorable.

En su sede de Polanco, La Docena ofrece espacios versátiles: terraza, salones privados, rincones acogedores, todo para que el negocio fluya al ritmo de una buena mesa y que la seriedad y la formalidad puedan, con algo de suerte, dar paso a la diversión.

EL FIN DEL SIGLO XX

Veinticinco años después de que en el calendario empezara el siglo XXI, ahora sí es mucho más sencillo afirmar que los valores, principios, instituciones y paradigmas que marcaron los 100 años anteriores han quedado completamente rebasados. No es la primera vez que ocurre, algunos historiadores apuntan a 1914, con el comienzo de la Primera Guerra Mundial, como el punto de partida del siglo XX.

En nuestro caso, parece que la llegada súbita de una serie de eventos precipitó en unos meses el desplome de la arquitectura burocrática, económica y política que sirvió de eje para la convivencia global. Es verdad que Donald Trump no es el único responsable del fin del libre comercio y el multilateralismo, pero sí que evidenció sus falencias, las grietas que se habían sellado al aventón y terminó por ponerlas en el suelo, sin que nadie tenga la capacidad de reconstruirlas. Resulta irónico que una de las demandas más frecuentes de la izquierda política, sobre que el libre flujo sin restricciones de mercancías lastimaba a los menos favorecidos, es bandera de uno de los representantes de la derecha más recalcitrante de las últimas décadas.

Para efectos prácticos, la era de los grandes acuerdos comerciales llegó a su fin. Con la excepción de la Unión Europea, los proyectos de integración regional están descartados y el mundo se asoma a un triple dominio hegemónico en manos de Estados Unidos, Rusia y China, todos con la idea compartida de las esferas de influencia que dominó los años 1800. Mientras que cada uno se quede dentro de esas barreras imaginarias, puede hacer lo que le venga en gana.

Una de las muestras más importantes del fin del siglo XX es la precipitación a la irrelevancia de las instituciones que como sociedad formamos después de la Segunda Guerra Mundial. Naciones Unidas (ONU), más allá de algunos esfuerzos, es un edificio en Nueva York vacío de soluciones reales a conflictos bélicos y humanitarios, pero lleno de alta retórica y diplomáticos enviados a sus pasillos más en forma de castigo

político que como privilegio de representación nacional. Que Israel e Irán se destruyan o que Moscú se adueñe de Ucrania no es un tema que se resuelva en asambleas o debates.

Lo mismo ocurre con la Organización Mundial de la Salud (OMS), tan cuestionada durante y tras la pandemia, y con la Organización Mundial del Comercio (OMC), incapaz de poner un alto a los atropellos arancelarios del ocupante de la Oficina Oval. Estas y otras tantas instituciones multilaterales quedan como un breve recuerdo de la amable intención de hacer del diálogo y de la diplomacia el centro de las relaciones internacionales.

Nos queda ahora este inicio de siglo en el que la formación de bandos está sujeta a la potencia hegemónica más cercana. En el caso de México, la geografía es destino y Estados Unidos será nuestro cauce, con T-MEC o sin él. Nuestro vecino vive cambios profundos que se reflejan desde cosas banales, como desfiles militares, hasta un incremento en la violencia política y la virulencia del discurso casual. No hay grises, no hay puntos medios, tampoco instituciones sólidas para hacer frente a esta nueva era.

Queda la habilidad política y la resiliencia económica para lograr acuerdos de corto plazo y generar una maquinaria productiva que nos dé de comer para los próximos años. Tras la elección judicial, queda claro que también en México el siglo XXI comienza con un cambio radical en la forma en que se estructura el gobierno. Apenas una de cada 10 personas en el país votó en un ejercicio poco ejemplar de democracia. El presidente del Senado obliga a los ciudadanos a exigir disculpas públicas. Los políticos dicen ya no llamarse como lo han hecho desde la infancia. El Poder Legislativo, como en tantos otros lugares del planeta, está borrado.

El siglo XXI inició con fuerza y amenaza con ser uno muy corto, si tienes dudas, pregúntale a la inteligencia artificial. 



GONZALO SOTO

Director editorial
de Expansión.



Descarga. Rueda. Comparte.



Descárgalo en el
App Store

DISPONIBLE EN
Google Play

ecobici.cdmx.gob.mx

TU VIAJE Y EL DE TODOS



@ecobicicdmx

@ecobicicdmx

@ecobici

@ecobici

Patrocinado por



GRUPO EXPANSION / MOBILITY

SE LLEVA TODAS LAS MIRADAS.

NUEVA GLC 200 4MATIC.

Diseño AVANTGARDE, detalles cromados y tecnología
que te conecta con tu mundo.



Mercedes-Benz



Las imágenes que aquí aparecen son usadas como referencia. Consulte especificaciones de los vehículos en www.mercedes-benz.com.mx o en su Agente Autorizado. Mercedes-Benz® es una marca de Mercedes-Benz Group AG. Este vehículo contiene los dispositivos de seguridad obligatorios de conformidad con la NOM-194-SE-2021.